



La ricerca-azione in biblioteca: il metodo, le esperienze e un caso significativo

Ilaria Moroni

Questo progetto somiglia a "uno specchio in cui il nostro lavoro vive" o a "una torta, composta da tanti ingredienti, che lievita"; questo gruppo di lavoro somiglia a "un girotondo di persone che si avvicinano verso il centro a passi sincroni" o a "un'orchestra in cui ogni strumento deve accordarsi con gli altri e che produce qualcosa di armonico, guidata dal direttore d'orchestra". Ecco alcune delle metafore espresse dai bibliotecari che hanno aderito a un progetto di ricerca-azione, che si proponeva di migliorare la percezione dei servizi al pubblico e che si è rivelato un'importante occasione di crescita professionale per i singoli e per la struttura.

Per comprendere meglio il tipo di lavoro realizzato in una biblioteca universitaria, compiremo prima un excursus teorico sul metodo della ricerca-azione, poi esamineremo gli ambiti di applicazione in biblioteca e infine illustreremo un'esperienza da cui si possono ricavare "buone pratiche" spendibili in altri contesti organizzativi.

Il metodo della ricerca-azione

Che cos'è la ricerca-azione? Non è facile rispondere a questa domanda poiché da quando il termine è apparso nella letteratura scientifica ad oggi sono passati sessantacinque anni durante i quali si sono susseguite attribuzioni di significato differenti sia a livello teorico che operativo. Tuttavia si cercherà di fornire le coordinate essenziali per capire di cosa si tratta.

La "ricerca-intervento", per usare un'accezione più ampia secondo alcuni studiosi, talvolta è stata definita anche "ricerca partecipativa" o "indagine collaborativa" per sottolineare l'importanza della condivisione nel processo esplorativo che è mirato a introdurre novità e a produrre cambiamenti all'interno del contesto esaminato. Risulta quindi immediatamente comprensibile l'interesse che può suscitare l'argomento nelle biblioteche più sensibili alla gestione della qualità totale. Se il miglioramento continuo è il fine, l'attività di ricerca e il monitoraggio costante attraverso un gruppo di lavoro è il mezzo. Come si è arrivati a mettere a punto questo metodo di ricerca?

Kurt Lewin nel 1946 usa per la prima volta il termine "ricerca-azione" poiché intendeva promuovere un'azione sociale con il lavoro di ricerca nell'ambito della psicologia sociale, avendo a cuore i problemi delle minoranze (Lewin, «Action research and minority problems»). L'idea di effettuare una "ricerca sul campo" con tecniche prevalentemente qualitative (quali osservazione, intervista, *focus group*, diari), di coinvolgere i diretti interessati rispetto al tema indagato e di individuare insieme i cambiamenti da apportare è stata poi sviluppata non solo da parte degli psicologi ma anche dei pedagogisti, a partire dagli anni Settanta-Ottanta.

È dagli anni Novanta però che la letteratura sull'argomento prolifera e si differenzia a seconda della provenienza: se in Europa si approfondisce il filone psicoanalitico applicato nelle organizzazioni pubbliche e private, nel Nord America prevale l'approccio parte-

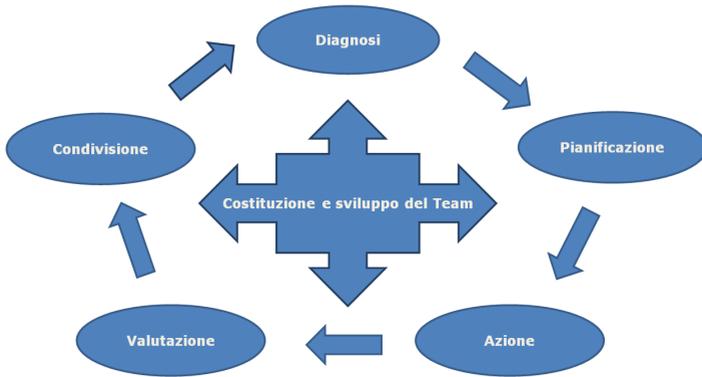


Figura 1: Il processo della ricerca-azione in cinque fasi.

cipativo e di *empowerment* che trova un terreno fertile nello studio delle comunità. L'utilizzo della ricerca- azione nei contesti educativi, formativi e scolastici, sempre più diffuso nel mondo, assume inoltre connotati peculiari che qui non è il caso di esaminare.

Appare invece opportuno specificare le fasi in cui si articola il processo della ricerca-azione. Dalle tre individuate da Kurt Lewin (pianificazione, esecuzione, valutazione), si è passati a quattro o a cinque; queste ultime sono le più accreditate nella letteratura recente e sono le seguenti (figura 1):

- 1) *Diagnosi*: identificazione o definizione di un problema, mediante documentazione, analisi comparative e rilevazioni con diverse tecniche (interviste, focus group, osservazioni, questionari etc.);
- 2) *Pianificazione*: elaborazione di piano di azione per uno o più interventi, alla luce della ricerca effettuata;

- 3) *Azione*: realizzazione di interventi;
- 4) *Valutazione*: raccolta di feedback sugli interventi realizzati tramite tecniche qualitative e/o quantitative;
- 5) *Riflessione critica ed esplicitazione degli apprendimenti*: riflessione sull'esperienza, che può portare alla realizzazione di ulteriori azioni; identificazione dei risultati raggiunti e condivisione dell'esperienza all'interno del contesto e all'esterno, verso la comunità scientifica di riferimento.

Le tecniche di ricerca vanno scelte in funzione dell'obiettivo e del contesto esaminato ma solitamente quelle qualitative si prestano meglio ad analizzare i problemi in profondità e a stimolare riflessioni utili per produrre cambiamenti.

Dal punto di vista operativo è fondamentale che si crei un gruppo di lavoro composto da poche unità (massimo dieci persone), coordinato da un esperto che padroneggi le tecniche di ricerca, abbia buone capacità relazionali e attitudini formative. Il compito del ricercatore è infatti quello di accompagnare l'evoluzione del gruppo, favorendo l'acquisizione di consapevolezza, primo presupposto per l'autoformazione e per potenziali sviluppi.

A seconda della complessità del progetto, il percorso della ricerca-azione può durare mesi o anni, durante i quali il gruppo si incontra con una periodicità mensile o quindicinale ed è chiamato a svolgere compiti tra un incontro e l'altro. È facile quindi immaginare che il coordinatore, oltre ad essere preparato sul piano metodologico, deve saper gestire le dinamiche di gruppo, comprese quelle conflittuali, deve saper negoziare e comunicare efficacemente, ma soprattutto deve saper ascoltare e favorire la crescita interiore di ciascun componente del gruppo.

I cambiamenti auspicati dalla ricerca-azione, difatti, sono sia individuali che collettivi e sono individuati dagli stessi soggetti coinvolti

nella ricerca. All'interno di un contesto organizzativo lo scopo della ricerca-intervento può essere quello di risolvere alcuni problemi, di migliorare processi lavorativi o percezioni degli utenti, ma può anche essere quello di incrementare la consapevolezza delle persone coinvolte, la loro comprensione rispetto a un tema esaminato e la loro formazione.

La riflessione precede e segue l'azione, genera apprendimento dall'esperienza e produce conoscenza fautrice di cambiamenti. C'è quindi una stretta interconnessione tra teoria e pratica, tra analizzare e agire, tra conoscere e cambiare. Si parla di processo di ricerca ciclico o a spirale proprio perché i risultati di una fase servono per quella successiva e la valutazione degli interventi realizzati si può tradurre in nuovi apprendimenti o attività.

La scrittura è un ottimo strumento per esplicitare riflessioni e percezioni, fissare le conoscenze acquisite e tenerne traccia per una rilettura a distanza di tempo, nella prospettiva del monitoraggio continuo. Inoltre alcune tecniche formative riconducibili all'approccio narrativo o autobiografico possono favorire la riflessione su di sé, il confronto dei punti di vista e lo scambio di esperienze all'interno del gruppo di lavoro e con i vari stakeholders con i quali si entra in contatto.¹ La costruzione della conoscenza risulta in tal modo partecipata, come mette bene in evidenza l'approccio costruttivista delle scienze sociali.

Il sapere prodotto è relativo a uno specifico contesto ed è tanto più

¹Le tecniche formative autobiografiche mirano a incrementare l'autoconsapevolezza proponendo stimoli di narrazione relativi a esperienze personali, vissuti cognitivi ed emotivi, a voce, per iscritto o con l'ausilio di disegni, fotografie, oggetti etc.; i soggetti sono coinvolti sia a livello individuale (attività di scrittura, colloquio biografico) che collettivo (attività di piccolo gruppo e condivisioni in gruppo). L'approccio autobiografico e quello narrativo nell'ambito delle scienze della formazione si sviluppano soprattutto a partire dagli anni Novanta, con particolare riferimento all'educazione degli adulti. La letteratura di riferimento è vasta (Atkinson; Demetrio; Formenti; Moroni, *Bambini e adulti si raccontano*; Smorti).

valido quanto più è utile, pertinente e condiviso al suo interno. I risultati di una ricerca-azione non sono certo generalizzabili, come vorrebbe il positivismo, ma una descrizione dettagliata del lavoro svolto può servire per individuare "buone pratiche" trasferibili in situazioni analoghe.²

Gli attori coinvolti nel processo sono quindi chiamati a rendicontare l'esperienza e a comunicarla all'esterno, affinché il potenziale dinamico e di sviluppo sociale auspicato da Kurt Lewin prenda forma. L'esercizio della democrazia necessario nel gruppo di ricerca-azione, l'assunzione di responsabilità nel pianificare e realizzare determinati interventi e l'impegno nel condividere e diffondere contenuti e processi rappresentano infatti insegnamenti spendibili in molti contesti organizzativi o sociali. In altre parole, se un piccolo gruppo ha lavorato bene e il suo operato è servito a molti, perché non prendere spunto dalla sua esperienza per realizzare attività simili in un gruppo più ampio?

²I criteri di scientificità proposti di recente per la ricerca-azione sono i seguenti: *esplicitazione* di finalità e modalità della ricerca, inclusi il tipo di collaborazione tra ricercatore e operatori, le tecniche di raccolta e analisi dei dati etc.; *trasferibilità*, data da una dettagliata descrizione della situazione così da fornire la possibilità di riconoscersi nei casi presentati e di trasporre alcuni aspetti metodologici; *adeguatezza* della ricerca dal punto di vista degli stakeholders. Altri autori propongono i seguenti criteri di affidabilità della Ricerca-Azione: *validità democratica*: grado di partecipazione e di collaborazione tra ricercatore e operatori; *validità di risultato*: efficacia degli interventi realizzati alla luce della ricerca; *validità di processo*: pertinenza di metodi, tecniche e procedure adottate rispetto a un problema; *validità catalitica*: livello di approfondimento del tema indagato e potenziale di cambiamento individuato; *validità di dialogo*: grado di comunicazione fra pari, condivisione interna e diffusione esterna (Gilardi e Bruno; Pickard).

La ricerca-azione nel contesto bibliotecario

A questo punto sorge spontaneo chiedersi: quali esperienze di ricerca-azione sono state realizzate nelle biblioteche? Quali temi sono stati indagati e con quali risultati? Per rispondere a questi interrogativi si è condotta una ricerca bibliografica all'interno delle principali fonti informative del settore: la banca dati *Library and Information Science Abstracts (LISA)* e l'open archive *E-prints in Library and Information Science (E-LIS)*.³

La ricerca ha prodotto 260 risultati di pubblicazioni relative alla trattazione teorica nell'ambito delle scienze dell'informazione o alla rendicontazione di esperienze in diversi contesti (aziende, enti pubblici, comunità, università etc.); il documento più datato risale al 1978 ma la stragrande maggioranza (216 pubblicazioni) partono dal Duemila.

Mettendo a fuoco lo specifico contesto delle biblioteche, sono stati individuati 61 documenti, di cui 25 riconducibili alle biblioteche universitarie, 19 alle biblioteche scolastiche e 17 alle biblioteche pubbliche, a cui andrebbero aggiunte le biblioteche ospedaliere, carcerarie, aziendali etc. L'elevato numero di documenti che riguardano contesti formativi (scuola e università) potrebbe dipendere da una parte dal filone di studi psicopedagogici e dall'altra dall'anima della ricerca propria degli atenei.

Dato che tra poco si illustrerà un'esperienza realizzata in una biblioteca universitaria, si approfondiscono ora gli esiti dello studio relativo ai casi accademici (27 poiché sono stati presi in esame anche due documenti citati in un saggio autorevole sull'argomento) (Pickard).

Gli anni delle pubblicazioni relative alla ricerca-azione nelle biblioteche universitarie partono dal 1991 e si concentrano soprattutto negli

³La ricerca bibliografica è stata condotta nel luglio 2011.

anni 2005-2010 (ben 17). I luoghi in cui sono state realizzate le esperienze coinvolgono tutti i continenti: 14 in Europa (8 solo in Gran Bretagna, 3 in Italia e singoli casi in Francia, Olanda e Portogallo), 10 in America (6 negli USA e singoli casi in Argentina, Brasile, Canada e Colombia), 2 in Oceania (Australia) e una in Asia (India). La prevalenza delle esperienze inglesi e americane si può ricondurre a motivi storico-culturali: Kurt Lewin, ebreo originario della Germania, è emigrato negli Stati Uniti nel 1933 e a partire dagli anni Cinquanta gli psicologi inglesi del *Tavistock Institute* hanno compiuto svariate analisi organizzative con il metodo della ricerca-azione.

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti e i temi esaminati, molti progetti di ricerca-azione all'interno delle biblioteche accademiche (13 su 27) hanno coinvolto gli utenti nell'analisi della percezione e dell'uso dei servizi bibliotecari, alcuni progetti (9) hanno coinvolto lo staff nella diagnosi di processi lavorativi e di dinamiche relazionali e altri progetti (5) hanno coinvolto sia lo staff che gli utenti su argomenti quali *l'Information Literacy* e la biblioteca digitale.

Il tema dell'*Information Literacy* è il più ricorrente (ben 9 casi) e questo si potrebbe attribuire alla dimensione formativa della ricerca-azione sopra illustrata; ora è stata realizzata una valutazione d'impatto delle attività di formazione rivolte agli utenti in presenza o a distanza (piattaforme di *e-learning*, *tutorial*), ora è stata fatta un'indagine longitudinale per misurare la crescita delle competenze informative degli studenti universitari in riferimento a specifici percorsi di formazione. In alcuni casi l'indagine partecipata ha riguardato un servizio in particolare, quale il *reference* o il *document delivery*, in altri si è concentrata sulle risorse elettroniche o *l'open access* e in un solo caso sono stati esaminati servizi, ambienti e tecnologie della biblioteca.

Le ricerche che hanno coinvolto direttamente lo staff della biblioteca ora hanno affrontato temi quali il clima organizzativo, *l'empowerment*,

la leadership e la comunicazione interna, ora hanno preso in esame processi lavorativi di back office o di front office e ora si sono legate a progetti di formazione o sviluppo organizzativo.

Le principali tecniche di ricerca adottate sono state l'intervista e l'osservazione, ma sono stati utilizzati anche questionari, focus group e diari per raccogliere opinioni, vissuti e percezioni di staff e utenti.⁴

Le attività di ricerca-azione realizzate da una parte sono state utili per migliorare i servizi bibliotecari, con particolare riferimento a quello formativo, e dall'altra sono servite per stimolare una riflessione sui processi lavorativi e sulle dinamiche relazionali, aprendo nuove prospettive o mobilitando atteggiamenti diversi rispetto al passato.

In alcuni articoli viene sottolineata l'efficacia del metodo secondo diverse prospettive:

- l'empatia e la capacità di ascolto spendibili verso colleghi e utenti vengono sviluppate, grazie al fitto confronto interno all'organizzazione e all'apertura verso opinioni, suggerimenti e buone pratiche esterne;
- la motivazione e la consapevolezza delle persone coinvolte aumentano e possono essere estese nella comunità professionale, laddove viene curata la comunicazione interna ed esterna;
- le prassi professionali o i servizi offerti migliorano, seguendo un piano di sviluppo derivante da un'analisi approfondita della realtà e da un'individuazione delle soluzioni condivisa.

Inoltre gli autori di contributi teorici o esperienziali relativi alla ricerca-azione auspicano spesso che la ricerca-azione venga maggiormente divulgata e utilizzata nel contesto bibliotecario non solo

⁴Per una panoramica sulle tecniche di ricerca qualitativa si rimanda a Cardano (*La ricerca qualitativa*) e Silverman (*Manuale di ricerca sociale e qualitativa*).

per la sua validità ma anche per la sua attualità.

Mai come in questo periodo, infatti, anche nel settore pubblico si sta puntando al miglioramento continuo, alla gestione della "qualità totale" e al risparmio di risorse (economiche, temporali, umane etc.) mediante attività di misurazione e valutazione a 360°. Il metodo della ricerca-azione invita proprio ad effettuare una diagnosi completa della questione da esaminare, passando attraverso il confronto diacronico dei dati di un'organizzazione, il *benchmarking* con organizzazioni analoghe e la raccolta di nuove informazioni da parte dei vari *stakeholders*.

Negli ultimi anni, sulla scia dei libri di Donald Schön, in vari ambiti si sta valorizzando la figura del "professionista riflessivo" e nel percorso della ricerca-azione vengono concretamente incentivati la capacità di apprendere dalla riflessione sul proprio operato, l'atteggiamento di ricerca e sviluppo permanenti e la formazione "sul campo" individuale e collettiva.

Infine la visione complementare (anziché antagonistica) dell'approccio quantitativo e qualitativo della ricerca e l'uso privilegiato dei metodi qualitativi per un'analisi più approfondita – propugnati dalla ricerca-azione – sono in linea con la letteratura più recente delle scienze sociali. Alla luce della disamina effettuata e delle ultime considerazioni, si è voluto prestare attenzione a questo metodo di ricerca e si presenta di seguito un'esperienza recente che si è rivelata significativa sotto vari aspetti.

Un'esperienza di ricerca-azione: il caso Milano-Bicocca

La ricerca-azione realizzata presso la Biblioteca di Ateneo di Milano-Bicocca è iniziata alla fine del 2009 e si è conclusa all'inizio del 2011;

l'attività svolta è rientrata in un progetto biennale il cui obiettivo era quello di migliorare la qualità percepita dei servizi al pubblico.

Il progetto è stato affidato a un gruppo di lavoro composto da bibliotecari afferenti alle tre sedi della Biblioteca di Ateneo e coordinato da chi scrive, in qualità di esperta di ricerca qualitativa. Per analizzare l'uso e la percezione dei servizi offerti e più in generale della biblioteca si è entrati in contatto con molti studenti, docenti e ricercatori di tutte le facoltà dell'Ateneo. Si è trattato quindi di un'esperienza che ha coinvolto sia lo staff che gli utenti, che ha preso in esame la biblioteca *in toto* e che ha visto l'utilizzo complementare di metodi qualitativi e quantitativi della ricerca.

Nell'illustrare il percorso compiuto si seguirà l'articolazione in cinque fasi del processo della ricerca-azione. Tuttavia va precisato che l'attività di "riflessione critica ed esplicitazione degli apprendimenti" non si è collocata solo alla fine, bensì ha attraversato l'intero percorso. Appare quindi opportuno specificare subito alcuni aspetti metodologici che hanno contribuito alla buona riuscita del progetto. Al progetto hanno aderito volontariamente sei bibliotecari per l'intera durata e altri tre solo per una parte iniziale. Le motivazioni che hanno spinto a partecipare al progetto sono state esplicitate durante la prima riunione, insieme alle aspettative iniziali, e possono essere così sintetizzate: la possibilità di confrontarsi con colleghi diversi dal lavoro ordinario, il desiderio di imparare qualcosa di nuovo soprattutto rispetto alla ricerca e l'auspicio di fare qualcosa di utile per la biblioteca.

La prima riunione è stata anche l'occasione per ricordare alcuni insegnamenti del *Project Management* e della *Membership*, quali l'importanza di tempificare, monitorare e condividere le attività, nonché la necessità di curare l'integrazione e lo scambio di informazioni tra i componenti del gruppo. Nel medesimo incontro è stato delineato il progetto, si sono raccolte le prime impressioni in merito e sono

state definite le prime attività da svolgere, assegnandole ad un paio di sottogruppi proprio per favorire il confronto e la collaborazione. La composizione di microgruppi sempre diversi per i vari task del progetto si è poi rivelata un'idea efficace anche per il miglioramento del clima organizzativo interno al gruppo e per l'incremento della motivazione.

Le riunioni del gruppo di lavoro hanno avuto una cadenza mensile e un ordine del giorno simile: ciascun microgruppo illustrava il lavoro compiuto ed esplicitava i propri vissuti (eventuali difficoltà incontrate, motivi di soddisfazione o insoddisfazione etc.), si condividevano le considerazioni in merito e poi si pianificavano le successive attività da svolgere. In un paio di riunioni è stato chiesto ai partecipanti di esprimere sensazioni e pensieri relativi al progetto o al gruppo di lavoro avvalendosi anche di metafore, disegni e brevi testi, ispirandosi all'approccio autobiografico in formazione che si propone di favorire così l'autoconsapevolezza individuale e collettiva.

Un ulteriore strumento di riflessione critica che si è rivelato molto utile per migliorare la gestione del progetto e del gruppo in corso d'opera è stato rappresentato dalla compilazione anonima di un questionario in quattro momenti del percorso: ai componenti del gruppo si chiedeva di valutare la coordinatrice sotto varie prospettive (gestionale, relazionale, motivazionale etc.), di esprimere suggerimenti di miglioramento e di esternare percezioni legate al progetto (tempistica, carico di lavoro, compiti da svolgere etc.) e al gruppo di lavoro (coesione e integrazione, clima organizzativo, comunicazione interna etc.). Alcuni componenti del gruppo inizialmente sono stati titubanti e scettici, ma una volta che hanno visto le migliorie apportate alla luce del feedback ricevuto, hanno preso fiducia e tutti sono stati soddisfatti dell'esperimento di valutazione

a 360°.⁵

Ma quali sono state le attività svolte in relazione ai vari *stakeholders*? Ripercorriamo ora il cammino compiuto seguendo le fasi della ricerca-azione.

1. *Diagnosi*

La cosiddetta "identificazione del problema" è stata suddivisa in due parti:

- I. documentazione, autoformazione e *benchmarking* sui servizi bibliotecari;
- II. doppia indagine (quantitativa e qualitativa) rivolta agli utenti.

La prima parte si è tradotta nello svolgimento delle seguenti attività, realizzate nel periodo novembre 2009-marzo 2010:

- ricerca bibliografica ed esame della letteratura sui servizi bibliotecari;
- studio di varie indagini internazionali sugli utenti delle biblioteche universitarie;
- *benchmarking* tra biblioteche universitarie italiane rispetto ai servizi al pubblico con particolare attenzione al prestito dei libri;
- confronto delle prassi relative ai servizi interbibliotecari nelle tre sedi della biblioteca;
- analisi delle domande di *quick reference* più ricorrenti pervenute nell'ultimo anno nelle caselle di posta elettronica istituzionali;

⁵L'Amministrazione Centrale dell'Ateneo richiede al *project manager* di valutare i componenti del gruppo.

- lettura attenta del feedback fornito dagli studenti collaboratori nelle ultime rilevazioni periodiche (autointerviste somministrate alla fine di ciascuna collaborazione di 150 ore, paragonabili a questionari con molte domande aperte).

La seconda parte si può sintetizzare così:

- analisi degli esiti dei 776 questionari su servizi, risorse e strumenti della biblioteca, somministrati a studenti e docenti all'interno del *Progetto Good Practices* nel periodo luglio-ottobre 2009;⁶
- realizzazione e analisi di 47 interviste a un campione significativo di studenti, docenti e ricercatori nel periodo febbraio-aprile 2010, al fine di capire a fondo quanto emerso dai questionari e di far emergere suggerimenti di miglioramento da parte degli utenti.

Dalla doppia indagine sono emersi alcuni dati che è importante riepilogare per comprendere meglio gli interventi che sono seguiti: la percezione della biblioteca è alquanto positiva, come testimoniato dai punteggi di valutazione medio-alti relativi a servizi, risorse e strumenti, con picchi di soddisfazione per le risorse elettroniche da parte dei docenti e delle risorse umane da parte degli studenti; i dati più preoccupanti riguardano lo scarso uso del sito web, della biblioteca digitale e di alcuni servizi avanzati (reference, servizi interbibliotecari)

⁶*Good Practices* è un progetto gestito dalla Business School del Politecnico di Milano (MIP), che viene realizzato ogni due anni (a partire dal 1999) e che si propone di confrontare le prestazioni di efficienza e di efficacia dei servizi di supporto dell'amministrazione centrale delle università, quali approvvigionamenti, contabilità, gestione del personale, servizi di supporto alla ricerca e alla didattica (Catalano). Nel 2009 sono stati realizzati i Laboratori sperimentali su Biblioteche, Edilizia e Governance.

dovuto all'ignoranza degli stessi o alla scarsa consapevolezza delle loro potenzialità; gli utenti suggeriscono soprattutto di incrementare la promozione dei servizi e la formazione sulla ricerca bibliografica.

Gli esiti dei questionari e delle interviste sono stati condivisi prima con il gruppo di lavoro, poi con il resto dello staff della biblioteca e infine con tutti gli utenti e i potenziali *stakeholders*, dal momento che i relativi rapporti di ricerca sono stati messi sul sito web (Biblioteca di Ateneo di Milano-Bicocca, *Indagini sui servizi bibliotecari per migliorare*) e sono stati segnalati in una newsletter indirizzata a tutti gli utenti istituzionali.

2. *Pianificazione*

Il lavoro svolto dai vari microgruppi nella prima fase è stato fatto confluire nell'elaborazione di un piano di azione, che è stato poi sottoposto all'attenzione dei responsabili della biblioteca per ricevere un feedback. Una volta messo a punto e approvato dal direttore della biblioteca, il piano di azione è stato condiviso con tutto lo staff (37 unità) attraverso l'invio di una email.

3. *Azione*

La realizzazione degli interventi alla luce della diagnosi effettuata ha abbracciato il periodo maggio-dicembre 2010. Il gruppo di lavoro ha messo in atto una ventina di interventi relativi ai servizi bibliotecari e alla loro promozione; inoltre ha comunicato ad altri colleghi le migliori auspicabili rispetto a risorse (cartacee ed elettroniche) e strumenti (computer, macchine fotocopiatrici etc.). Gli interventi realizzati si possono ricondurre alle seguenti aree:

- *promozione*: elaborazione di una newsletter con periodicità mensile, che attira l'attenzione su un paio di news

pubblicate sul sito web e che mette in evidenza alcuni servizi offerti; predisposizione di notizie sui servizi bibliotecari per la newsletter dell'Ateneo Bicocca (BNews); ricognizione di tutti i siti di facoltà e dipartimento e conseguente invito a inserire un link al sito della biblioteca laddove assente; creazione di una locandina promozionale sulla biblioteca digitale, affissa nei punti più strategici degli edifici universitari; realizzazione di segnalibri colorati con slogan promozionali rispetto ad alcuni servizi (funzioni personalizzate del prestito, estensione del prestito per laureandi, risorse elettroniche, reference etc.); potenziamento delle presentazioni dei servizi bibliotecari in occasione degli incontri con le matricole organizzati dalle facoltà all'inizio dell'anno accademico;

- *information literacy*: attivazione di seminari mensili interdisciplinari per la ricerca di libri e articoli e potenziamento di seminari specifici per le varie facoltà; creazione di una sezione *ad hoc* sul sito web, all'interno dei servizi agli utenti (pagina che illustra le attività di formazione in presenza e a distanza, guide per la ricerca bibliografica generali e specifiche per aree disciplinari, calendario delle attività formative realizzate e previste, programmi e materiali didattici delle attività formative dell'anno in corso, form on line per le iscrizioni ai seminari);
- *reference*: creazione di mappe specifiche per ciascuna delle sei facoltà afferenti alla Sede Centrale, per favorire l'orientamento e la fruizione della collezione bibliografica; elaborazione di molte risposte standard per le domande più ricorrenti pervenute nelle caselle istituzionali, al fine di ottimizzare i tempi di risposta e di uniformare forma e contenuti;

- *prestito*: introduzione del doppio rinnovo del prestito per studenti, laureandi e dottorandi, alla luce di quanto emerso dalle interviste e dal *benchmarking* con altri atenei di dimensioni analoghe a quello di Milano-Bicocca come numero di iscritti;
- *servizi interbibliotecari*: predisposizione di una risposta automatica di ricezione della richiesta esplicitando i tempi di evasione previsti per la Sede Centrale, per migliorare la percezione del servizio; elaborazione di risposte o comunicazioni scritte (email, fax) standard e comuni alle tre sedi, dopo un attento esame delle varie casistiche; creazione di quattro diagrammi di flusso (Inter Library Loan e Document Delivery attivo e passivo) per illustrare il processo in uso, con eventuali *distinguo* per le tre sedi, nonché per individuare buone pratiche trasferibili e aree di miglioramento;
- *sale lettura*: predisposizione e affissione di molti cartelli per invitare gli utenti ad osservare il silenzio nel rispetto di chi studia, soprattutto nella Sede Centrale e nella Sede di Scienze dove è stato rilevato un maggiore malcontento da questo punto di vista; spostamento di libri sugli scaffali più congestionati della Sede Centrale, per ridurre il lamentato disordine; monitoraggio costante della temperatura e tempestive segnalazioni all'ufficio tecnico a fronte dei disagi avvertiti per il freddo in sala.

Poi, in funzione di quanto emerso dalle più recenti autointerviste compilate dagli studenti collaboratori, è stata introdotta una riunione di metà percorso (dopo circa 75 ore sulle 150 di collaborazione), al fine di fare il punto su alcuni aspetti (formazione ricevuta, comunicazione interna, carichi di lavoro, prassi lavorative etc.), di raccogliere un primo feedback e di

farne tesoro con lo stesso gruppo di studenti. Per migliorare la preparazione degli studenti collaboratori e di conseguenza la qualità delle informazioni da loro fornite agli utenti, ma anche per accrescere la loro motivazione a lavorare in biblioteca, a partire dal 2010 è stato istituito un seminario in cui si illustrano tutte le funzioni del catalogo online Bicocca-Insubria, compresa la ricerca per Classificazione Decimale Dewey, si mostrano i principali cataloghi italiani (Servizio Bibliotecario Nazionale, MetaOpac Azalai Italiano e Archivio Collettivo Nazionale dei Periodici) e la possibilità di cercare per soggetto e si spiega il funzionamento dei servizi interbibliotecari. Lo stesso seminario viene periodicamente proposto agli utenti, alternativamente a quello incentrato sulla ricerca di articoli mediante il portale della biblioteca digitale di Milano-Bicocca. Tutte le azioni realizzate dal gruppo o in collaborazione con altri colleghi sono state riepilogate in un rapporto che è stato diffuso all'interno e all'esterno della biblioteca: è stata fatta una riunione rivolta a tutto lo staff per condividere le considerazioni in merito e lo stesso rapporto è stato messo in evidenza in una news del sito web (*Ricerca-Azione in biblioteca*) e in una newsletter indirizzata a tutti gli utenti istituzionali.

Il lavoro di diagnosi realizzato all'interno del *Progetto Front Office* ha avuto anche un'onda lunga di azioni successive: nel 2011 la Biblioteca di Ateneo, infatti, ha inserito tra gli obiettivi la stesura di una nuova Carta dei Servizi, la riorganizzazione del *Front Office* e il miglioramento della collezione di Scienze della Formazione, area disciplinare su cui erano state riscontrate alcune criticità nelle interviste.

4. *Valutazione*

Non potendo effettuare una valutazione completa su tutti gli interventi realizzati, si è deciso da una parte di concentrarsi

su alcuni servizi strategici, quali il reference e l'*Information Literacy*, e dall'altra di monitorare la percezione della biblioteca "a tutto tondo" attraverso diversi strumenti quantitativi e qualitativi.

Per quanto riguarda il reference si è portato avanti un lavoro di rilevazione attivato in via sperimentale su un'area disciplinare nel 2008 e poi esteso ad altre aree nel 2009 e nel 2010: la somministrazione di un questionario per email, a distanza di tempo dalla realizzazione della sessione, ha permesso di raccogliere un feedback sul gradimento di vari aspetti (informativi, formativi, relazionali, temporali etc.) e anche di valutarne l'impatto, rilevando le competenze acquisite sulla ricerca bibliografica. Gli esiti delle indagini svolte sul biennio sono molto positivi e le argomentazioni dei punteggi attribuiti ai vari aspetti esaminati hanno consentito di comprendere appieno i dati raccolti. Efficienza ed efficacia del servizio non presentano margini di miglioramento; l'unico elemento su cui si potrebbe ancora lavorare è quello promozionale, ma, finché non sarà possibile incrementare il numero di risorse umane dedicate al servizio, una visibilità eccessiva rischierebbe solo di peggiorare la percezione, non potendo soddisfare una quantità elevata di richieste (Moroni, *Valutazione del servizio di reference specialistico: indagini per aree disciplinari*).

Rispetto all'*Information Literacy* è stato messo a punto un agile questionario da somministrare alla fine di ciascun seminario (disciplinare o interdisciplinare) che fornisce un riscontro "a caldo" in termini numerici e verbali su gradimento e apprendimento; nello stesso questionario viene anche richiesto di esprimere una valutazione complessiva della biblioteca. Anche in questo caso la valutazione del servizio offerto è stata gratificante (media di 8,5/10 e commenti molto positivi sull'u-

tilità delle informazioni acquisite e sulla chiarezza espositiva); inoltre alcuni suggerimenti degli utenti sono serviti per migliorare l'efficacia didattica dei seminari successivi. La valutazione statistica del servizio confrontata con gli anni precedenti è sorprendente: il numero di utenti coinvolti è stato cinque volte superiore (da cento a cinquecento unità circa) e questo è dipeso sia dall'incremento dell'offerta (settanta ore di formazione erogata da un paio di bibliotecari nel 2010) sia dalla cura della promozione, in loco e online (cartelli in biblioteca, avvisi sul sito web, newsletter etc.) (*Valutazione dei seminari sulla ricerca bibliografica anno 2010*).

La percezione complessiva della biblioteca emersa dai questionari somministrati a conclusione dei seminari è alquanto positiva e superiore a quella riscontrata nei questionari e nelle interviste menzionati nella parte sulla diagnosi. Un giudizio analogo è stato espresso nelle autointerviste compilate sempre in coda ai seminari e che presentavano gli stessi interrogativi posti *de visu* a studenti e docenti, al fine di raccogliere informazioni circa la soddisfazione e l'uso di servizi, risorse e strumenti, oltre a suggerimenti per migliorare la biblioteca e la sua promozione (*Indagine sulla Qualità percepita: la biblioteca vista dagli utenti*). Sicuramente il forte apprezzamento delle attività formative organizzate dai bibliotecari ha inciso sulla valutazione complessiva della biblioteca, ma sarebbe azzardato ipotizzare che un ulteriore incremento dell'Information Literacy potrebbe impattare sulla qualità percepita, dal momento che gli utenti raggiungibili con questo servizio sono sempre "una goccia nel mare" per via dell'alto numero di utenti istituzionali (oltre trentacinquemila).

Sarà invece interessante scoprire cosa è emerso dalla rilevazione legata al Progetto *Good Practices 2011*, anche se non sono

state poste le medesime domande del 2009 rispetto ai servizi bibliotecari. Considerato poi che la maggior parte gli interventi più significativi del Progetto Front Office hanno riguardato la promozione e la formazione – in funzione di quanto emerso dalle indagini –, una vera e propria valutazione d’impatto richiederebbe altri criteri di rilevazione. Un incremento nell’uso di servizi e risorse della biblioteca, ad esempio, potrebbe essere legato all’operazione promozionale messa in atto nel 2010; ma per conoscere a fondo l’efficacia delle attività di comunicazione e per individuare eventuali aree di miglioramento si dovrebbero realizzare interviste o focus group. Per testare l’efficacia formativa dei seminari a distanza di tempo, infine, sarebbe interessante osservare il comportamento degli utenti nella ricerca di libri e articoli. Tuttavia, come sarà facile immaginare, la realizzazione di questi ipotetici progetti di indagine richiede molto tempo e attualmente le poche risorse disponibili sono concentrate su altre attività.

5. *Riflessione critica ed esplicitazione degli apprendimenti*

Dopo la valutazione degli interventi legati all’oggetto della ricerca-azione, prendiamo in esame la valutazione del processo da parte dei soggetti coinvolti, che si è raccolta attraverso input autobiografici proposti durante alcune riunioni e mediante un periodico questionario di feedback sul progetto, sul gruppo di lavoro e sul *project manager*. Ricordiamo che gli strumenti di formazione e ricerca utilizzati servivano a favorire la riflessione critica, a far esplicitare le aree di miglioramento e a stimolare l’autoconsapevolezza sul cammino percorso.

Alla luce di quanto emerso, in particolare nell’ultima riunione di bilancio complessivo sull’esperienza, si può dire che c’è stata un’evoluzione emotiva e cognitiva dei componenti del gruppo. Se all’inizio serpeggiavano timori per le nuove per-

sone con cui confrontarsi, smarrimento o ansia per i compiti insoliti da svolgere o per la tempistica da rispettare, con il passare del tempo si è diffuso un clima più sereno e piacevole, che è poi sfociato in dichiarazioni entusiastiche rispetto al lavoro compiuto, alla collaborazione proficua con i colleghi e al coordinamento sempre vigile sull'obiettivo ma sufficientemente elastico e attento alle esigenze di ciascuno. Dal punto di vista cognitivo alcuni hanno sottolineato la necessità di concentrarsi sul progetto e di avere una strategia mentale, altri hanno apprezzato la componente autoriflessiva che ha valorizzato il proprio operato quotidiano e altri ancora hanno dichiarato di aver imparato molto dal confronto, dalle attività realizzate e dalle metodologie utilizzate.

Alcune immagini e frasi pronunciate dai componenti del gruppo in occasione dell'ultimo incontro parlano all'intelligenza emotiva e fanno capire immediatamente quanto si è cercato di sintetizzare: "Alla prima riunione mi sentivo come un bambino il primo giorno di scuola e mi chiedevo: come saranno i colleghi e come sarà il leader?"; "Per me è stato come scalare una montagna: all'inizio non sapevo misurare la fatica e non vedevo la vetta, poi, quando abbiamo iniziato a fare le interviste, ho visto il panorama nel suo insieme, la collaborazione con i colleghi è stata tutta in discesa e la meta è diventata la valle dall'altra parte!"; "È stato come un viaggio in treno, in cui ho visto tanti paesaggi, ho incontrato diverse persone e ho scoperto cose interessanti... ora ho voglia di raccontarlo ad altri!".

La condivisione degli apprendimenti con colleghi, utenti e con la comunità dei bibliotecari in parte è stata realizzata, come si è già detto, e in parte è in atto. La possibilità di fare tesoro di questa esperienza ora dipende dai lettori...

Riferimenti bibliografici

- Atkinson, Robert. *L'intervista narrativa*. Milano: Cortina, 2002. (Cit. a p. 5).
- Barbier, René. *La ricerca-azione*. Roma: Armando, 2008.
- Biblioteca di Ateneo di Milano-Bicocca. *Indagini sui servizi bibliotecari per migliorare*. 2010. <http://tinyurl.com/news-indagini>. (Cit. a p. 15).
- . *Ricerca-Azione in biblioteca*. 2011. <http://tinyurl.com/news-Ricerca-Azione>. (Cit. a p. 18).
- Cardano, Mario. *La ricerca qualitativa*. Bologna: Il Mulino, 2011. (Cit. a p. 9).
- Catalano, Giuseppe. *La valutazione delle attività amministrative delle università: il Progetto Good Practices*. Bologna: Il Mulino, 2002. (Cit. a p. 14).
- Coghlan, David e Teresa Brannick. *Doing Action Research in Your Own Organization*. London: Sage, 2005.
- Colucci, Francesco Paolo. «La ricerca-azione come teoria e pratica psicosociali». *Ricerche di psicologia* 32. (3-4 2009).
- Colucci, Francesco Paolo, Monica Colombo e Lorenzo Montali. *La ricerca-intervento*. Bologna: Il Mulino, 2008.
- Craig, Dorothy Valcarcel. *Action research essentials*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Demetrio, Duccio, cur. *Per una pedagogia e una didattica della scrittura*. Milano: Unicopli, 2007. (Cit. a p. 5).
- Formenti, Laura. *La formazione autobiografica*. Milano: Guerini, 1998. (Cit. a p. 5).
- Galuppo, Laura. «La ricerca-azione in Italia: spunti per una bibliografia». *Risorsa Uomo: Rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione* 12. (2-3 2006): 261–268.
- Gilardi, Silvia e Andreina Bruno. «Action-Research negli studi organizzativi: lo stato dell'arte». *Risorsa Uomo: Rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione* 12. (2-3 2006): 129–150. (Cit. a p. 6).
- Greenwood, Davydd J. e Morten Levin. *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- James, Emily Alana, Tracesea Slater e Alan Bucknam. *Action Research for Business, Nonprofit, and Public Administration: A Tool for Complex Times*. London: Sage, 2011.
- Kaneklin, Cesare. «La ricerca azione e il suo sviluppo in Italia». *Risorsa Uomo: Rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione* 12. (2-3 2006): 119–128.
- Kaneklin, Cesare e Claudia Piccardo e Giuseppe Scaratti. *La ricerca-azione: Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina, 2010.
- Kemmis, Stephen e Robin McTaggart. «Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere». *The Sage handbook of qualitative research*. A cura di Norman K. Denzim e Yvonna S. Lincoln. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- Lewin, Kurt. «Action research and minority problems». *Journal of Social Issues* 2. (4 1946): 34–46. (Cit. a p. 2).

- . *La teoria, la ricerca, l'intervento*. Bologna: Il Mulino, 2005.
- McIntyre, Alice. *Participatory Action Research*. Los Angeles: Sage, 2008.
- McNiff, Jean e Jack Whitehead. *Action Research: Living theory*. London: Sage, 2006.
- . *Action Research: Principles and Practice*. London: Routledge, 2002.
- . *All you need to know about action research*. London: Sage, 2011.
- . *Doing and writing action research*. Los Angeles: Sage, 2009.
- . *You and your action research project*. London: Routledge, 2010.
- Moroni, Ilaria. *Azioni migliorative realizzate post indagini sui servizi bibliotecari*. Milano, 2011. <http://boa.unimib.it/handle/10281/19691>.
- . *Bambini e adulti si raccontano*. Milano: FrancoAngeli, 2006. (Cit. a p. 5).
- . *Indagine qualitativa sui servizi bibliotecari: uso, soddisfazione e promozione*. Milano. <http://boa.unimib.it/handle/10281/18326>.
- . *Indagine quantitativa Good Practice sui servizi bibliotecari: uso e soddisfazione*. Milano, 2010. <http://boa.unimib.it/handle/10281/19723>.
- . *Indagine sulla Qualità percepita: la biblioteca vista dagli utenti*. Milano, 2011. <http://boa.unimib.it/handle/10281/25613>. (Cit. a p. 20).
- . *Valutazione dei seminari sulla ricerca bibliografica anno 2010*. Milano, 2011. <http://boa.unimib.it/handle/10281/25614>. (Cit. a p. 20).
- . *Valutazione del servizio di reference specialistico: indagini per aree disciplinari*. Milano, 2011. <http://boa.unimib.it/handle/10281/25612>. (Cit. a p. 19).
- Orefice, Paolo. *La ricerca azione partecipativa: Teoria e pratiche*. Napoli: Liguori, 2006.
- Pickard, Alison Jane. «La ricerca-azione». *La ricerca in biblioteca: Come migliorare i servizi attraverso gli studi sull'utenza*. Milano: Bibliografica, 2010. 225–237. (Cit. alle pp. 6, 7).
- «Ricerca azione: Continuità e trasformazione dei metodi dagli anni '70 a oggi». *Inchiesta: Trimestrale di ricerca e pratica sociale* 36. (151 2006).
- Silverman, David. *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*. Roma: Carocci, 2008. (Cit. a p. 9).
- Smorti, Andrea, cur. *Il Sé come testo*. Firenze: Giunti, 1997. (Cit. a p. 5).
- Stringer, Ernest T. *Action research*. Los Angeles: Sage, 2007.
- Trombetta, Carlo e Loredana Rosiello. *La ricerca-azione: Il modello di Kurt Lewin e le sue applicazioni*. Trento: Erickson, 2000.

ILARIA MORONI, Università degli Studi di Milano-Bicocca
email ilaria.moroni@unimib.it

Moroni, I. "La ricerca-azione in biblioteca: il metodo, le esperienze e un caso significativo". *JLIS.it* Vol. 2, n. 2 (Dicembre/December 2011): 4702-1–4702-25. DOI: [10.4403/jlis.it-4702](https://doi.org/10.4403/jlis.it-4702). Web.

ABSTRACT: L'articolo si propone di diffondere l'utilizzo della ricerca-azione nel contesto bibliotecario, illustrando il metodo e le sue applicazioni nelle biblioteche e presentando un caso significativo. La ricerca-azione, ideata negli anni Cinquanta, si è diffusa nell'ambito delle scienze dell'informazione a partire dagli anni Novanta con risultati interessanti per i cambiamenti promossi nelle persone e nelle organizzazioni coinvolte. Il metodo prevede il coinvolgimento di un gruppo di persone coordinate da un ricercatore e l'analisi del problema è funzionale alla realizzazione di interventi migliorativi, in un processo ricorsivo di riflessione, azione, valutazione e condivisione dei risultati. L'applicazione della ricerca-azione nella Biblioteca di Ateneo di Milano-Bicocca appare significativa per diversi aspetti: la crescita della motivazione e della consapevolezza del gruppo di lavoro che aveva il compito di migliorare la percezione dei servizi bibliotecari; l'utilizzo complementare di metodi quantitativi e qualitativi della ricerca per analizzare l'uso dei servizi e la soddisfazione degli utenti; la realizzazione di molti interventi coerenti con gli esiti delle indagini e mirati a incrementare l'uso dei servizi e la qualità percepita; il lavoro di riflessione su di sé e sul contesto organizzativo, di benchmarking con altre biblioteche universitarie e di valutazione delle attività realizzate nell'ottica del miglioramento continuo; la condivisione interna e la diffusione esterna del progetto a beneficio di bibliotecari, utenti e ricercatori.

KEYWORDS: Ricerca-Azione; Metodi della ricerca; Ricerca qualitativa; Miglioramento Continuo; Utenti.

Submission: 2011-08-29 / Accettazione: 2011-11-04 / Pubblicazione: 2011-12-01.

