

Il bibliotecario spazzaneve

Maria Stella Rasetti

Biblioteca comunale
"Renato Fucini" di Empoli
msr@mariastellarasetti.it

Rimuovere gli ostacoli, liberare le strade, ripristinare la viabilità

Spazzaneve? Ci mancava anche questa. Non bastavano le iniziative culturali, le feste paesane e le attività sportive. Ora i bibliotecari debbono farsi carico anche della viabilità durante le emergenze climatiche? Eh no, quando è troppo, è troppo.

Niente paura: la protezione civile non c'entra. Gelate invernali, cumuli di neve e vie da sgombrare sono solo metafore delle difficoltà che gli operatori della biblioteca sono chiamati ad affrontare ogni giorno, per raggiungere gli obiettivi di servizio.

Riunioni su riunioni, alcune utili, altre no; adempimenti formali che hanno perso l'originario significato; lunghi questionari da compilare, i cui dati non saranno mai utilizzati; passaggi superflui di carte da una scrivania all'altra; rimpalli di responsabilità e attese reciproche; abitudini così consolidate da rendere difficile il cambiamento; zone d'ombra che forniscono ottimi alibi a chi preferisce non stare al gioco; decisioni non prese, per insipienza o distrazione; lavori avviati e rimasti nel limbo dell'incompiutezza; una programmazione gracile e stenta, vittima del calendario che si proponeva di dominare: questa la neve appiccicosa e tenace che ingombra le strade della biblioteca.

Sulla carreggiata ostruita passano tutte le linee di lavorazione: dagli acquisti alla catalogazione, dalla gestione dei servizi alle iniziative

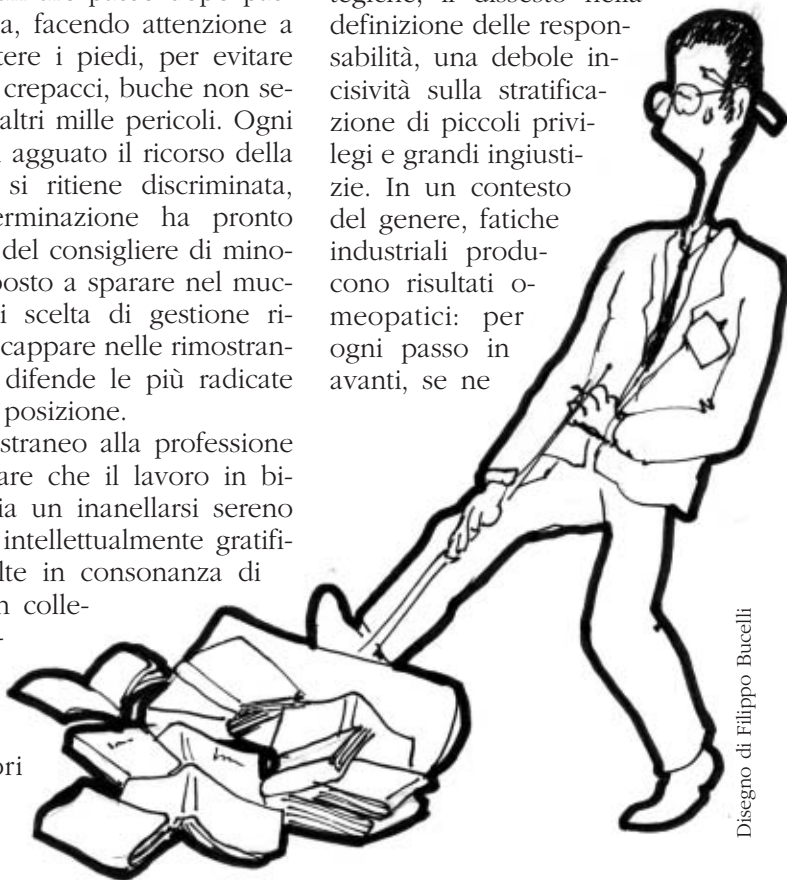
di promozione, dai restauri dei documenti pregiati all'implemento della rete telematica. La neve caduta fa procedere le macchine con lentezza; a volte qualche auto finisce fuori strada, si ritrova coinvolta in tamponamenti a catena, o si ferma prudentemente in un'area di sosta, aspettando che qualcuno si prenda la briga di ripristinare la circolazione.

Chi opera in una biblioteca pubblica sperimenta ogni giorno che cosa significhi lavorare nella tormenta: avanzare passo dopo passo, a fatica, facendo attenzione a dove mettere i piedi, per evitare pericolosi crepacci, buche non segnalate e altri mille pericoli. Ogni gara ha in agguato il ricorso della ditta che si ritiene discriminata, ogni determinazione ha pronto l'appunto del consigliere di minoranza disposto a sparare nel mucchio, ogni scelta di gestione rischia di incappare nelle rimostranze di chi difende le più radicate rendite di posizione.

Solo un estraneo alla professione può pensare che il lavoro in biblioteca sia un inanellarsi sereno di attività intellettualmente gratificanti, svolte in consonanza di intenti con colleghi preparati e collaborativi, amministratori attenti e compren-

sivi, fornitori puntuali e precisi. Niente di simile – per carità – all'estrazione di carbone nelle miniere del Sulcis Iglesiente; ma lo stress c'è, e il rischio di *burn-out* non è solo teorico.

Ciò che rovina le giornate non è l'eccesso di attività – anzi, tenere un buon passo è di solito fonte di benessere personale e professionale – bensì il rispetto forzato di disposizioni contraddittorie, la convivenza con l'ambiguità, la mancanza di decisioni strategiche, il dissesto nella definizione delle responsabilità, una debole incisività sulla stratificazione di piccoli privilegi e grandi ingiustizie. In un contesto del genere, fatiche industriali producono risultati omeopatici: per ogni passo in avanti, se ne



fanno due indietro, e non si ha mai la sicurezza che il nuovo territorio sottratto all'entropia sia conquistato per sempre.

Camionisti, chirurghi, operatori di borsa o addetti al traffico aereo a Malpensa sarebbero poco propensi a riconoscere il carico di stress dei bibliotecari: persone che – secondo loro – passano le giornate in ambienti silenziosi e tranquilli, discorrendo di pallone, risolvendo parole crociate, giocando su Internet o facendo ricerche per i propri studi (il tutto in rigoroso ordine gerarchico: A, B, C, D).

Vero: le biblioteche in Italia sono *anche* questo. Ma accanto ai paradisi, ci sono le biblioteche vere, piene di cittadini che alzano la posta delle aspettative a ogni rilancio sull'offerta: le novità in vetrina non sono mai abbastanza, i computer connessi a Internet perennemente occupati, le liste di richieste di acquisto più lunghe della portata del budget, i giorni di calendario troppo pochi per accogliere tutte le scolaresche in visita.

In strutture del genere il controllo sociale sugli operatori è molto alto: chi lavora a contatto del pubblico trova a stento due minuti per avvicinarsi alla macchinetta del caffè; chi opera in back-office allontana gli occhi dallo schermo del computer solo per alzarli al cielo, nella speranza di smaltire gli impegni del giorno, e nella consapevolezza che l'indomani il ciclo ripartirà; chi dirige tutto l'ambaradan non ha avuto bisogno di aspettare il nuovo contratto per sapere di poter tornare a casa solo dopo aver messo a letto la bestia feroce, e non già dopo le sei ore di turno.

La biblioteca viva e vera è una macchina infernale e bellissima, piena di ingranaggi, pulegge, bielle e bilanceri: tutto si muove, tutto funziona, tutto procede. Libri richiesti, ordinati, arrivati, ingressati, catalogati, prestati e scartati. Com-

puter vecchi sostituiti da macchine nuove fiammanti. Sedute ergonomiche al posto di modeste sedie dai braccioli sdrucciati. Ecco i bambini della scuola materna in visita, e dopo di loro i liceali, e dopo ancora i ragazzi delle medie, e domani di nuovo i piccolissimi, in un ciclo continuo di prestiti, restituzioni, solleciti, giochi di lettura, disegni, collage, che da un anno all'altro non si esaurisce mai. Migliaia di domande e di risposte; enciclopedie aperte, fotocopiate, richiuse e rimesse a posto; giornali ripiegati centinaia di volte; riviste rimesse ogni giorno in ordine cronologico.

E poi, pulire, pulire, pulire: gli scaffali, i pavimenti, i tavoli, le sedie. Togliere i bicchierini del caffè dai vasi delle piante, staccare i chewing-gum dai vetri delle finestre, collocare nel cesto degli oggetti smarriti tutta la vita che gli utenti hanno lasciato sui tavoli: lapis, quaderni di appunti, fermagli per capelli, cellulari, lettere d'amore, liste della spesa, ricevute della tintoria. E domani è un altro giorno: la bottega apre di nuovo, ricomincia la sarabanda.

La biblioteca viva e vera – dicevamo – è una macchina infernale e bellissima; se non fosse, appunto, per la neve che invade la carreggiata e rallenta il traffico fino a volte a bloccarlo. In questo contesto il responsabile del servizio si ritrova a dover scegliere tra diverse opzioni: arrendersi, lasciando che la biblioteca rimanga isolata nella tempesta fino all'arrivo del sole (la nuova amministrazione?, il nuovo dirigente? la Fata Turchina?); aprirsi un piccolo varco davanti casa, giusto per salvarsi dalla morte civile (c'è chi si iscrive a un corso sul libro antico pur lavorando in una biblioteca aperta nel 1975); o decidere di fare lo spazzaneve.

Il compito principale del bibliotecario spazzaneve è liberare le stra-

de, consentire la circolazione, permettere alle catene produttive di girare agevolmente. I detriti da spazzare sono rappresentati da tutte le micro-situazioni che rallentano la corsa della biblioteca, lasciando che il complesso delle prestazioni sia dolorosamente segnato da momenti di calo o perdita. Non si fa qui riferimento ai casi di cattiva volontà o scarsa professionalità – sui quali c'è poco da dire e da fare – ma a quelli in cui persone attive e valide si ritrovano impantanate in situazioni di vischiosità organizzativa tali da farle rendere al di sotto delle potenzialità.

In questo senso, lo spazzaneve è un solutore di problemi e un creatore di pre-condizioni grazie alle quali la squadra della biblioteca si ritrova in grado di agire al meglio: senza alibi, ma anche senza remore, con l'opportunità di dispiegare i propri talenti e mettersi attivamente all'ascolto delle esigenze della comunità servita.

Egli è soggetto ad alcuni limiti, che delineano con chiarezza il suo raggio d'azione, facendo risaltare la specificità del suo apporto al lavoro comune.

Primo limite. Si muove più sul fronte dell'efficienza, che su quello dell'efficacia. Energizzare l'ambiente porta a risultati di valore, non solo se gli obiettivi sono stati raggiunti rapidamente e con il minimo dispendio di risorse, ma soprattutto se sono stati scelti bene. Come recitava uno slogan pubblicitario di qualche anno fa, "la forza è nulla senza il controllo". Il suo lavoro si esalta in un contesto organizzativo in cui decisore politico e decisore tecnico abbiano scritto un buon copione per la biblioteca, facendole recitare un ruolo adatto alla sua missione. Inutile affrettarsi, infatti, se si sta andando dalla parte sbagliata.¹

Secondo limite. Opera a livello di micro-management, ponendosi l'obiettivo di fluidificare i processi

di lavorazione e creare buone condizioni organizzative per l'attuazione degli interventi quotidiani. Si muove sul piano della tattica quotidiana, piuttosto che su quello strategico delle grandi scelte, nella consapevolezza che tra vittoria della guerra e vittoria delle singole battaglie ci sia comunque un legame non casuale. Sa che il consenso nasce dalla somma aritmetica di tanti micro-successi individuali (i libri richiesti ci sono davvero, la fotocopiatrice funziona, i gabinetti sono puliti, le novità escono dalla catalogazione prima ancora di passare di moda). Sa che, al di là della particolare alchimia che segna i rapporti con la città e i suoi amministratori, la biblioteca opera entro una sfera d'influenza non irrisoria, all'interno della quale due fattori possono fare la differenza: le persone e l'organizzazione. È convinto che una robusta ed efficace organizzazione sia in grado di rendere migliori le persone, aiutandole ad acquisire comportamenti professionalmente orientati al risultato, e a moltiplicare il valore dell'investimento economico dell'ente.

Quando indossa la divisa da spazzaneve, però, non concentra l'attenzione sui grandi temi della collocazione della biblioteca nella società locale, del suo livello di posizionamento, dell'adeguatezza o meno dei fondi ad essa destinati. Per le battaglie sulle risorse, deve scendere dalla sua macchina apripista, e vestirsi con altri abiti: quelli del dirigente proattivo, del tecnico affidabile, del produttore di consenso per l'amministrazione, del tessitore di relazioni, del costruttore di alleanze. Ma – appunto – si tratta di un altro lavoro.

Terzo limite. Sgombrare le strade dai detriti ha effetti immediati e visibili sulla capacità produttiva della singola biblioteca, segnando l'inizio di reazioni a catena che incidono su qualità e quantità del ser-

vizio erogato; ma l'effetto domino non prosegue inalterato al di fuori dell'organizzazione. Un po' di energia, certo, riesce a tracimare nelle relazioni con le biblioteche della rete di cooperazione, con l'ente di appartenenza, con gli uffici degli enti sovraordinati: un'energia che sa fare la differenza, specie nel caso fortunato in cui il contatto tra enti diversi faccia lavorare assieme più persone con lo stesso spirito pragmatico.

Il mondo fuori dal raggio d'azione dello spazzaneve, però, ha facoltà di decidere di non lasciarsi cambiare: a lui non resta altro che adattarsi.

Questi limiti fanno dello spazzaneve un uomo o una donna con il coraggio di cambiare le cose che possono essere cambiate, la forza per accettare quelle che non possono essere cambiate e l'intelligenza per distinguere le prime dalle seconde.²

Le parole d'ordine del bibliotecario spazzaneve

SEMPLIFICARE: Togliere di mezzo tutto ciò che non presenta un'evidente connessione con il risultato finale, seguendo le strade più corte per raggiungere l'obiettivo. Alleggerire gli adempimenti amministrativi, fino ad arrivare al punto massimo consentito dall'organizzazione. Ridurre il lavoro cartaceo non immediatamente produttivo, rinunciando ai formalismi e giocando col fuoco della burocrazia per verificare, a proprio rischio e pericolo, quanti adempimenti possono essere aggirati senza danno. Trovare il coraggio di pensare che il proprio modo di fare le cose non sia l'unico, ma che altri possano suggerire strade diverse, compresi i colleghi inquadrati nelle categorie inferiori. Usare la semplicità come arma di competizione, in un mondo del lavoro che

pretende sempre di più,³ e che in nome della trasparenza ha spesso reso più complicate e contorte le procedure.

Semplificare significa anche sopprimere il passato che non funziona più: smettere di dedicare tempo a rammendare i buchi di decisioni già prese, a chiudere programmi non più produttivi, che generano esclusivamente obesità organizzativa. Significa anche scegliere le priorità: non semplicemente redigendo una lista di cose da fare, tra le quali saltabeccare nel tentativo di fare un po' di tutto, ma definendo con coraggio che cosa non fare e tenendolo al di fuori del programma di lavoro della biblioteca.

TENERE IN MOVIMENTO: Non lasciare che i ritardi nell'assunzione di decisioni creino rallentamenti nella circolazione delle attività. Spesso alcune questioni su cui non si è ancora pronti ad assumere una posizione generano code gestionali di impatto negativo sul servizio al pubblico: centinaia di dvd nuovi di zecca possono giacere per mesi negli scatoloni, prima di decidere se applicare lo standard delle risorse elettroniche o quello dei materiali non librari; un importante catalogo può stazionare sulla scrivania del curatore, in attesa dell'ennesimo controllo sulle intestazioni; un servizio Internet può rimanere inattivo a lungo, prima di definire i più minuscoli dettagli del regolamento. Gli esempi potrebbero continuare.

Si tratta di rinvii e procrastinazioni da attribuire a vari ordini di fattori.

a) Un immotivato ritardo nelle decisioni: tutti noi ci siamo ritrovati a prendere tempo, senza maturare alcuna decisione utile. La scelta è stata semplicemente rinviata, riproponendosi a distanza di giorni o mesi in uno scenario immutato quanto a disponibilità degli strumenti decisionali, ma probabil-

Disegno di Filippo Bucelli



mente peggiorato quanto a urgenza e gravità del contesto.

La sovrabbondanza delle attività costituisce un ottimo mascheramento per la procrastinazione di decisioni faticose e dolorose, recitando il ruolo consolatorio di impedimento: impossibile non auto-assolversi, quando ci diamo così tanto da fare, ma non ce la facciamo proprio a fare tutto.

b) *La logica perversa del "passaggio della fiaccola"*: i responsabili possono diventare vittime incolpevoli di un gioco messo in atto dai collaboratori, che hanno interesse a calmierare le proprie occupazioni e lasciare ad altri la prossima mossa, in modo tale da non correre il rischio di risultare responsabili di uno stallo. Siamo di fronte alla variante evoluta e colta del più popolare scaricabarile, con il quale non necessariamente condivide l'intento filibustiere e furbastro.

Soprattutto nelle organizzazioni *flat*, ove i soggetti agiscono da "clienti interni" e "fornitori" di colleghi collocati a monte e a valle dei processi, il responsabile dell'organizzazione rischia di ritrovarsi a esercitare, suo malgrado, il ruolo di strettoia contro la quale vanno ad ammassarsi molte attività, causando ostruzioni e rallentamenti alla corsa normale.

Nella filosofia dell'*one minute man-*

ager, se un collaboratore si rivolge al direttore della biblioteca dicendo che ha un problema ma non sa come risolverlo, in realtà si sta semplicemente lamentando.⁴ È reale il rischio che il direttore, invece di concordare con lui giorno e ora in cui discutere le varie soluzioni che lo incarica di valutare, si lasci scappare una frase del tipo: "lascia che ci pensi, poi ti dico". Immediatamente la "scimmia"⁵ cambia padrone, e le macchine si mettono in pausa finché il capo non fa la mossa promessa. E su quel fronte la pausa può trasformarsi in stallo definitivo, perché la mossa non arriva mai.

c) *Il fascinoso richiamo dell'incompletezza*: numerosissime attività si bloccano a un solo passo dalla fine. Complici il perfezionismo di quei bibliotecari che non fanno concessioni all'improvvisazione e al cattivo gusto; l'innocente svampitezza di chi non è avvezzo a ricondurre i casi reali a regole generali; la sicura selettività di visione di chi riesce a ignorare ciò che non ricade espressamente nei propri compiti. Vedremo più in dettaglio gli effetti causati da figure del genere. Per ora basti dire che ogni attività avviata ma lasciata in stand-by è uno spreco di risorse che la biblioteca non può permettersi.

Spazzare la neve che impedisce al-

le auto di portare a destinazione tutti i prodotti realizzati è un lavoro di grande impatto sul servizio, perché permette di recuperare ciò che non si è stati in grado di mettere a frutto al momento opportuno.

FACILITARE: Rendere più facile la vita agli altri, fornendo alla squadra la cornice di significato generale e un robusto apparato di strumenti di orientamento per mettere in relazione i casi specifici con le regole generali; risolvere i problemi giocando di anticipo sulle emergenze, sia regolando in via preventiva eccezioni e casi particolari, sia definendo con chiarezza le modalità con le quali ogni operatore possa segnalare l'insorgenza di situazioni non previste. Condividere forme di verifica dello stato di sviluppo delle diverse attività in corso, allo scopo di spianare le difficoltà in diretta o in piccola differita, prima ancora che queste abbiano avuto la forza di fermare i motori. Ripulire il terreno dalle occasioni che possono costituire un possibile freno alla corretta e veloce esecuzione dei progetti, riducendo il peso di alibi costruiti nelle zone di incertezza e ambiguità. Fare i conti con la naturale vischiosità della traduzione operativa dei processi, assumendosi il rischio di decidere velocemente, anche senza disporre di tutti gli elementi utili, quando ciò può essere utile a favorire l'esecuzione di attività importanti per la biblioteca.

DARE FIDUCIA: Infondere sicurezza nella squadra, non tarpando le ali a chi desidera sperimentare soluzioni nuove, ma assecondare le iniziative innovative dei collaboratori, accettando di coprirli in caso di difficoltà; affrontare insolvenze e insuccessi senza ricercare alibi o colpevoli, ma mostrando un atteggiamento costruttivo e orientato all'apprendimento; fare

dell'errore una risorsa da cui trarre ispirazione per il miglioramento continuo, non un evento da celare per evitare punizioni; fare del servizio un sogno condiviso e una sfida di squadra, non un esercizio di virtuosismo solista.

Nel complesso il bibliotecario spazzaneve elimina, taglia, pulisce, prosciuga, riduce, delega, con l'intento di rendere la propria organizzazione "noiosa", giacché "non vi accade nulla di emozionante, perché ogni possibile crisi è stata debitamente prevista e degradata a normale amministrazione".⁶ Il suo intento è quello di diventare, in ultima istanza, inutile:

La crisi ricorrente la si deve sempre prevedere: soltanto così la si può prevenire o, almeno, ridurre entro i limiti della normale amministrazione che può essere tranquillamente svolta dai semplici impiegati. La "normale amministrazione", o routine, se si preferisce,

consiste, appunto, per definizione, nel far sì che persone non specializzate e senza un gran discernimento siano in grado di fare ciò che prima poteva fare soltanto un piccolo genio; la routine, infatti, presenta in forma sistematica e graduale quanto l'uomo veramente capace è riuscito a fronteggiare in occasione di una crisi eccezionale del passato.⁷

I "nemici" del bibliotecario spazzaneve

Fare lo spazzaneve non è un lavoro facile, perché richiede di intervenire sui comportamenti di persone che non necessariamente condividono lo stesso approccio al lavoro né investono pari energia negli obiettivi dell'organizzazione:

Le decisioni che riguardano il personale... assorbono una gran quan-

tità di tempo per la semplice ragione che Domineddio non ha creato gli esseri umani perché fossero una "risorsa" dell'organizzazione. Gli esseri umani non si trovano all'angolo della strada già belli e finiti, nella forma e nelle dimensioni volute e utili alle esigenze dell'organizzazione: né possono essere passati alla rettifica o alla rifusione come si fa per un pezzo meccanico mal riuscito. Quindi, riuscire a far eseguire ciò che va fatto con le persone che si hanno sottomano (e senza altra risorsa a disposizione) è un'impresa che richiede molto tempo, molta riflessione e un gran discernimento.⁸

Il suo lavoro è così difficile, che vogliamo qui aiutarlo a individuare i principali nemici da cui deve guardarsi: personaggi inventati ma simpatici, in cui ciascuno di noi può riconoscere qualche propria debolezza o i tratti inconfondibili di colleghi ai quali non è possibile non volere un gran bene.

La Vispa Teresa: Come nella poesia imparata a scuola,⁹ la Vispa Teresa passa le giornate con l'espressione giuliva di chi cattura farfalle. Anche dopo vent'anni di servizio dietro il banco del prestito, conserva intatto il candore del suo primo giorno di lavoro. Avendo maturato l'idea di essere lì di passaggio, tende a non acquisire il significato delle regole, ma a limitarsi alla loro applicazione di superficie. Se fosse un computer, sarebbe di quelli senza disco fisso, dove a ogni accensione si debbono caricare di nuovo i programmi. Se pensate che appartenga a una specie presente solo all'interno della pubblica amministrazione italiana, vi sbagliate di grosso, perché è attestata in tutti i paesi del mondo. Gli americani l'hanno battezzata *Netma*, dall'acronimo della sua frase preferita: "Nobody ever tells me anything – nessuno mi dice mai niente"; basta fare una ricerca su Internet per scoprire quanti studi di management le abbiano dedicato.

La riconoscete dall'aria imbambolata che assume ogni volta che un collega le ricorda che lo scorrere placido della vita sarà interrotto da qualcosa di rivoluzionario, come ad esempio una festa infrasettimanale, o l'inizio dell'orario estivo, o un cambiamento del giorno di passaggio del prestito interbibliotecario. Di fronte a questi eventi, risponde solitamente con un: "Ah, già...", cui fa seguire la domanda di rito: "E allora, come si fa?".

Teresa raggiunge il suo massimo nella gestione delle situazioni in cui la realtà ha l'ardire di non rientrare appieno nella sua griglia interpretativa: dopo vent'anni passati a inventariare i nuovi libri della biblioteca, non mancherà di presentarsi trafelata nell'ufficio del direttore, per chiedergli di dirimere una difficile questione: se il timbro di possesso va a pagina 51, come ci si comporta di fronte al

complesso caso di una novità per bambini di 40 pagine?

Teresa non è stupida; ha scoperto però che far girare i motori del cervello al minimo le fornisce alcuni vantaggi secondari. Per esempio quello di non sporcarsi la camicetta, come invece accade a chi – invece di limitarsi a sgranare gli occhioni di fronte a una fotocopiatrice fuori uso – si prende la briga di aprire il coperchio e scoprire che il toner è finito. D'altronde, come dice il creatore di Dilbert, la vita è troppo difficile per essere sempre in gamba:

Non importa quanto in gamba ciascuno di noi possa essere, passiamo comunque buona parte della giornata a essere idioti... Per la maggior parte della gente dell'era moderna, l'idiozia è una situazione che l'avviluppa completamente ventiquattro ore su ventiquattro. È una condizione in cui ricadono tutti un sacco di volte al giorno. La vita è troppo complessa per poter essere sempre in gamba. ...

È una sorprendente caratteristica umana entrare e uscire dall'idiozia molte volte al giorno, senza accorgersi del cambiamento o uccidendo incidentalmente nel processo alcuni passanti innocenti.¹⁰

Teresa è una lavoratrice brava e affidabile: gentile con gli utenti, precisa nel rimettere a posto i libri. Ma se la chiamiamo a fare qualcosa di diverso, dobbiamo prenderci la briga di scriverle esattamente la sequenza delle cose da fare. E guai a noi se saltiamo un passaggio: perché arrivata a quel punto, si fermerà, non saprà che cosa fare e tornerà indietro, lamentandosi del fatto che "nessuno le dice mai niente".

La Cieca di Sorrento: È la partner perfetta della Vispa Teresa; in alcuni casi fortunati le due sindromi convivono nella stessa persona, con magnifici effetti di composizione. Al pari di Beatrice, protago-

nista del feuilleton di Francesco Mastriani,¹¹ ella soffre di una cecità dalla quale potrà guarire solo grazie all'intervento di un destino crudele: non vede che le piante nella sua stanza hanno bisogno di acqua, perché sa di non avere il compito di annaffiarle. L'operazione è di competenza di un altro collega, che però è in ferie per due settimane: periodo durante il quale le povere piante rischiano grosso, perché – in assenza di specifici accordi in materia – lei non è neppure sfiorata dal pensiero di riempire una bottiglia d'acqua e versarne il contenuto nell'apposito sottovaso di plastica.

La biblioteca presenta molte situazioni potenzialmente negative, che Beatrice trapassa con lo sguardo, dando prova di sovrano distacco. Di fronte alla rottura della macchinetta del caffè, all'inceppamento della carta nella fotocopiatrice o ai messaggi d'errore lampeggianti su qualche monitor, la nostra eroina si attiva solo a condizioni che non ci sia alcuna possibilità residua di ignorare il fattaccio.

A chi le segnala il malfunzionamento offre una risposta epica: "In effetti è già da qualche giorno che la spia rossa è accesa. Ma pensavo che non volesse dire nulla".

È perfetta nel non raccogliere un libro caduto dallo scaffale, perché non coglie il possibile nesso tra il volume giacente sul pavimento e i palchetti antistanti; una scatola di cartone può stazionare in mezzo al suo ufficio per anni, prima che si avventuri a ispezionarne il contenuto, e si convinca che non si tratta di un nuovo supporto Ikea per le carte da archiviare.

Ma le migliori performance si registrano nella gestione delle scorte: si accorge che la dotazione annuale di carta A4 è finita solo quando sono rimasti 10 fogli in tutta la biblioteca; ed è uno spettacolo ascoltarla attribuire all'inefficienza dell'economato l'impossibilità di

avere per tempo la nuova carta.

Calimero: Si lamenta perché ci sono pochi soldi, il personale non è sufficiente per far fronte a tutte le esigenze del servizio e gli amministratori non hanno abbastanza a cuore le sorti della biblioteca.¹² Ha quasi sempre ragione, ma non si accorge che se destinasse a qualcosa di produttivo tutte le energie dedicate alla lamentazione, la biblioteca non ne trarrebbe altro che vantaggi. Come nella fiaba del formaggio,¹³ quando le cose non vanno per il verso giusto, invece di trovare un nuovo equilibrio in grado di preservare il più possibile il valore della biblioteca, segue la strada delle recriminazioni e aspetta che prima o poi chi ha spostato il formaggio lo riporti al suo posto. La vita non è giusta, purtroppo: quasi mai chi sposta il formaggio si prende il disturbo di avvisarci. Siamo noi che dobbiamo andare alla ricerca di un nuovo deposito di formaggio, senza

perdere tempo; Calimero invece usa le sue forze per piangere sulle ingiustizie del mondo, senza sapere che non ci sono più Olandesine in giro, pronte a soccorrerlo e farlo diventare un pulcino bianco e splendente.

Il Cesellatore: È colui che aspira alla perfezione in tutto ciò che fa. Aborrendo cialtroneria e improvvisazione, preferisce seguire la regola d'oro di fare le cose nel tempo che ci vuole; vittima sacrificale della legge di Parkinson,¹⁴ non riesce a convivere con nessuna scadenza. Al pari del protagonista di una telenovela sudamericana, se lo perdete di vista per sei mesi, state certi di poterlo ritrovare più o meno a fare le cose che stava facendo allora. Intendiamoci, non è un bradipo né tanto meno un mascalzone: anzi, di solito lavora molto e bene, ma non sa riconoscere la giusta misura. Elabora così a lungo un bollettino novità, da licenziare uno splendido elenco di

libri vecchi, con tutti i punti e virgola al posto giusto. Peccato che non serva più a nulla.

Tiene sul suo tavolo da due anni una pila di libri catalogati, che però ha tolto dagli scaffali giusto per verificare – “verificare” è una delle sue parole preferite – se sia più corretto mettere nove numeri dopo le prime tre cifre del Dewey, invece dei sei per i quali in origine aveva optato; peccato che in quei due anni nessuno abbia avuto la grazia di prendere in prestito quei libri.

Giovanni Solimine aveva forse in mente comportamenti simili a questi quando scrisse:

Più di una volta si è rilevato che la ricerca di perfezionismo da parte dei bibliotecari nella descrizione bibliografica, a scapito della tempestività, può arrecare più danni che benefici agli utenti.¹⁵

Il Cesellatore è un nemico difficile, perché bravo e intelligente. La

sua frase più ricorrente è: “Ci sto lavorando”; è un massaggiatore di problemi, dei quali riesce sempre a far emergere le complessità. È capace di scovare il comma di una legge a tutti sconosciuta, secondo la quale ogni semplice adempimento dovrebbe rispettare una lunga lista di prescrizioni e autorizzazioni. Avesse fatto l'avvocato, sarebbe riuscito a far liberare i suoi assistiti grazie all'abilità di scovare il minimo vizio di forma nelle procedure di arresto.

Ciò che gli manca non è l'attaccamento al lavoro o il desiderio di contribuire a un progetto collettivo, ma il senso delle proporzioni tra costi e benefici; ritiene che la qualità sia un requisito oggettivo, non il mobilissimo punto di incontro tra esigenze del pubblico e capacità produttiva della biblioteca. Teresa, Beatrice, Calimero e il Cesellatore hanno bisogno dello spazzaneve, per trovare il coraggio di essere flessibili e pronti ad agire, senza lasciarsi avvincere da paure, apprensioni e idiosincrasie. Ma anche lo spazzaneve ha bisogno di loro: dai primi tre impara a individuare dove si nasconde la resistenza al cambiamento, acquisendo una capacità di adattamento che diventa un patrimonio comune dell'intera organizzazione; dal Cesellatore impara a trattenere gli eccessi della propria baldanza, evitando di esporre la biblioteca al rischio di voli troppo azzardati. La qualità è un risultato collettivo, non individuale.

Conviene o no fare il bibliotecario spazzaneve?

È ora il momento di domandarsi se una figura del genere abbia modo non solo di dare fiato alla propria organizzazione, ma anche di rafforzare la propria posizione professionale. In altre parole, uno spazzaneve ha maggiori chance di

fare carriera o è destinato ad accontentarsi dei bei risultati messi a segno nella sua biblioteca? Proviamo a buttare giù alcune ipotesi, pur sapendo che le risposte generali devono fare i conti con la variabilità incontrollabile dei casi particolari. Per semplicità, possiamo pensare a due possibili linee di carriera: quella che all'interno dell'ente può portarlo a occupare ruoli di maggiore prestigio, e quella che lo conduce a ricoprire posizioni più importanti in realtà diverse da quella iniziale.

Nel primo caso, la *nomenklatura* burocratico-amministrativa si accorge di avere a che fare con un soggetto fuori dal coro, e plaude alla sua capacità innovativa; nel particolare gioco di relazioni che si viene ad attivare, essa può decidere di aprirsi alle istanze dello spazzaneve, accettandolo nella squadra e addirittura promuovendolo a ruoli di maggiore centralità: è questo il caso in cui l'apparato, già autonomamente orientato al risultato, si lascia volentieri contaminare da un apporto esterno, che riconosce consentaneo ai propri intendimenti generali.

Reazioni chimiche diverse si rilevano invece nel caso di un *polit-buro* più statico e sufficientemente sveglio da capire che il miglioramento in atto in biblioteca non è l'innocente effetto della vitalità dello spazzaneve e della sua squadra, ma ha a che fare anche con un drastico ridimensionamento delle regole che la struttura burocratica dell'ente ha istituito per garantirsi prosperità di ruolo. Lo spazzaneve è un pavone nella terra dei pinguini:¹⁶ quando i pinguini avvertono il pericolo, prima gli chiedono di adeguarsi, poi – se l'adeguamento non li soddisfa – o lo invitano a più miti consigli, o tentano di contenerne l'influenza. Solo raramente decidono di diventare essi stessi pavoni.

Nel caso invece del raggiungimento di posizioni più prestigiose in altri enti, si deve fare ancora i conti con le rigidità delle procedure concorsuali, che impongono di basare le valutazioni individuali su entità misurabili secondo criteri “oggettivi”, come il numero degli anni di servizio, i titoli di studio, i corsi di aggiornamento frequentati, la quantità di pubblicazioni scientifiche, gli interventi ai convegni, le consulenze prodotte presso altri enti: tutte cose che possono essere contate, sommate e moltiplicate per qualche fattore percentuale ritenuto idoneo ad attribuire il giusto peso alle singole componenti.

In questo contesto ragionieristico, è impossibile riconoscere un buon punteggio a chi non ha accumulato nel tempo altrettanti crediti oggettivamente misurabili, ma ha ottenuto risultati importanti sul fronte dei servizi, decuplicando il numero dei prestiti, innovando le relazioni con il pubblico, rifondando l'identità del servizio, restituendo dignità a biblioteche invise dalla comunità e dimenticate dagli amministratori.

Questi successi non sono traducibili in voci di curriculum cui i commissari di concorso possano assegnare valori giustificabili in base alle norme di legge: costoro sanno, purtroppo, che un'operazione del genere potrebbe rovinare la loro vita personale, a causa degli effetti logoranti causati dai ricorsi impiantati da candidati scontenti.

Ecco allora affacciarsi una verità un po' meno edificante di come vorremmo: poiché la condizione di Superman e Wonderwoman è poco diffusa, e la giornata è di ventiquattro ore per tutti, le abilità professionali da mettere in campo per investire negli avanzamenti di carriera rischiano di andare a scapito dell'impegno nel mestiere pubblico. Cosa che appunto il bi-

blotecario spazzaneve si guarda bene dal fare. Preso com'è ad accumulare sui bordi della strada la neve caduta ogni giorno, non trova tempo ed energie per accumulare quei crediti spendibili per migliorare la sua posizione professionale.

Ma questo sarebbe poco male: mica si deve fare carriera per forza. Ciò che invece preoccupa di più è il fatto che l'impegno profuso nel far funzionare la biblioteca riduce in misura complementare le energie da dedicare alla riflessione che conta: quella che conduce a cambiare prospettiva, aprire nuovi ambiti di ricerca, innovare radicalmente i punti di vista.

Lo spazzaneve si comporta come una donna che mette in condizione la propria famiglia di agire al meglio, dedicando le proprie risorse alla soluzione di problemi e alla manutenzione delle relazioni interne. E per questo fa prosperare il suo piccolo gruppo, ma sul lavoro non riesce a sviluppare quelle attitudini e abitudini in grado di aiutarla a superare il "soffitto di vetro"¹⁷ al di là del quale rimangono inaccessibili le posizioni migliori.

L'ottica femminista può tornare utile, a questo punto della riflessione, per scoprire se per il bibliotecario spazzaneve – maschio o femmina che sia – esista un futuro interessante. Difficile dare una risposta univoca. Forse no, fino a quando un soggetto del genere sarà considerato un semplice omino che spazza la neve: utile, ma modesto.

Forse sì, se le biblioteche non smetteranno neppure per un giorno di essere macchine infernali e bellissime: piene di gente pronta ad alzare la posta a ogni rilancio sull'offerta. Grazie a questi uomini e queste donne il bibliotecario spazzaneve trova la forza di non smettere di sperare: sono loro i suoi migliori alleati.

Questo articolo trae ispirazione da un intervento che Cristina Galgano ha dedicato alla figura del preside di una scuola: Quale è la funzione del preside in una scuola in cambiamento?, in Ma la scuola è un'azienda? Formazione e qualità nella scuola che cambia, Roma, Cispel-D'Anselmi, Parma, Spaggiari, 1996, p. 79-92.

L'autrice ringrazia Susanna Giaccai e Alessandro Sardelli per i preziosi consigli.

Note

¹ Cfr. GIORGIO CEREDI, *È inutile andare al massimo se si va nella direzione sbagliata*, Milano, Franco Angeli, c2001.

² Si parafrasa qui la famosa preghiera recitata nei gruppi americani di auto-aiuto per uscire da una dipendenza.

³ Cfr. BILL JENSEN, *Simplicity. The new competitive advantage in a world of more, better, faster*, London, Harper Collins Business, 2000.

⁴ KENNETH BLANCHARD – SPENCER JOHNSON, *L'one minute manager*, Milano, Sperling & Kupfer, 1983.

⁵ L'espressione è tratta da: KENNETH BLANCHARD – WILLIAM ONCKEN JR. – HAL BURROWS, *L'one minute manager insegna a delegare*, Milano, Sperling & Kupfer, 1990.

⁶ Cfr. PETER F. DRUCKER, *L'efficienza della direzione*, Milano, Etas, 1967, p. 55.

⁷ *Ibidem*, p. 53.

⁸ *Ibidem*, p. 43.

⁹ Si fa riferimento alla poesia *La farfalla* pubblicata da Luigi Sailer nel 1859 e da lui più volte rimaneggiata; Trilussa ne compose una spiritosa continuazione, *La vispa Teresa allungata da Trilussa*, dove la fanciulla – trascorsa una vita allegra e disinvolta – invecchia dietro un

banco di tabaccheria e diventa devota frequentatrice della parrocchia. Numerose le prosezioni e le contaminazioni apocriefe e di carattere goliardico e scurrile. Cfr. *La vispa Teresa*, a cura di Francesco Piscitiello, <<http://www.associazioneimmagine.it/aree/curiosita/cur-001.htm>>. Vedi anche il saggio introduttivo di Giuseppe Valli a: *La vispa Teresa*, Nuova edizione con aggiunte inedite, Roma, Scipioni, 1988.

¹⁰ Cfr. SCOTT ADAMS, *Il principio di Dilbert*, Milano, Garzanti, 1997, p. 10-11.

¹¹ La vicenda narrata nel 1852 da Mastriani è diventata famosa grazie al film del 1934 di Nunzio Malasomma, nel quale fece il suo debutto nel cinema Anna Magnani.

¹² Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *La sindrome di Calimero. Lamenti e alibi di bibliotecari al di qua del muro del piano*, "Biblioteche oggi", 19 (2001), 2, p. 16-22 (anche on line: <<http://www.bibliotecheoggi.it/2001/200103rasetti16.pdf>>).

¹³ Cfr. SPENCER JOHNSON, *Chi ha spostato il mio formaggio?*, Milano, Sperling & Kupfer, 2000.

¹⁴ Cfr. NORTHCOTE PARKINSON, *La legge di Parkinson, ovvero 1=2*, Milano, Bompiani, 1959.

¹⁵ Cfr. GIOVANNI SOLIMINE, *Gestione e innovazione della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990, p. 58.

¹⁶ Cfr. BJ GALLAGHER – WARREN H. SCHMIDT, *Un pavone nella terra dei pinguini*, Milano, Sperling & Kupfer, 2002.

¹⁷ Cfr. LINDA S. AUSTIN, *Oltre il soffitto di vetro*, Casale Monferrato, Piemme, 2003.

