

Da chiunque a ognuno

Maria Stella Rasetti

Biblioteca comunale di Empoli
msr@mariastellarasetti.it

La biblioteca disegnata dagli utenti

1. Gli utenti, nostri signori e padroni

I nostri utenti ci bombardano ogni giorno di richieste impossibili, cariche di esigenze contraddittorie; incostanti e volubili, cambiano continuamente l'ordine gerarchico dei propri bisogni senza darsi la briga di farcelo sapere (oggi hanno fretta, domani hanno tutto il tempo; oggi sono a caccia di una notizia nuda e cruda, domani ci fanno rivoltare la biblioteca alla ricerca di nessi raffinati e prospettive inesplorate).

I nostri utenti sono sovrani spietati e capricciosi: vogliono tutto e subito. Giudicano ogni limite all'esercizio dei loro appetiti al pari di una palese violazione della Convenzione di Ginevra. Scrivono lettere infuocate alla stampa, per essere stati costretti a restituire un libro di cui avevano ancora bisogno, nonostante fosse scaduto il prestito da appena due mesi; minacciano di denunciarci per il danno biologico che asseriscono di



aver subito, per non poter leggere immediatamente l'unico libro che risulta fuori posto in tutta la biblioteca, ma che è essenziale per la loro ricerca; davanti a migliaia di dvd nuovi di zecca, asseriscono con aria contrita che nella nostra collezione c'è solo roba, semplicemente perché non abbiamo l'ultimo film di Van Damme.

Facciamo un mestiere che ogni giorno ci mette a contatto con un'umanità variegata, che carica sulle nostre spalle un coacervo di bisogni superiore alla nostra capacità di farvi fronte. Alle otto di sera, dopo aver abbassato la serran-

da della bottega, ci consola l'intima certezza di aver fatto tutto ciò che era nelle nostre forze per rispondere colpo su colpo alle domande che si sono affacciate al bancone. Ci resta il rovello di quello scarto mai colmato – per mancanza di tempo, risorse informative e competenze professionali – tra ciò che la signora Rossi e il signor Bianchi ci hanno chiesto e ciò che siamo stati in grado di offrire loro. Era esattamente quello il livello di approfondimento che desideravano? Avremmo potuto indirizzarli verso documenti più congrui? E soprattutto, siamo riusciti a

Nei giorni 9-10 marzo 2006 si è svolto al Palazzo delle Stelline di Milano il Convegno "La biblioteca su misura", organizzato dalla Regione Lombardia, dalla Provincia di Milano, dal Comune di Milano e da "Biblioteche oggi". In attesa della pubblicazione degli atti, anticipiamo su questo numero le relazioni di Maria Stella Rasetti, *Da chiunque a ognuno*, e di Riccardo Ridi, *In equilibrio tra personalizzazione e standardizzazione*.

fornire quella “risposta su misura” di cui avevano bisogno?

2. I servizi personali tra standardizzazione e personalizzazione

Da sempre la nostra professione fa i conti con la dimensione dei *servizi personali*: per scoprire la centralità di ogni singolo utente, noi bibliotecari non abbiamo dovuto aspettare che una prorompente bellezza australiana ci ripettesse con sguardo malandrino che “tutto è intorno a te”. Sappiamo benissimo che la nostra biblioteca sarebbe un inutile magazzino di carta e plastica, se non fosse resa viva dai singoli utenti che la frequentano, la consumano, la sporcano e la mettono in disordine tutti i santi giorni. Sappiamo benissimo, prima ancora di ascoltare gli esperti di *customer satisfaction*, che la biblioteca esiste soltanto durante i “momenti della verità”, cioè quando i singoli cittadini ne utilizzano direttamente o indirettamente i servizi.¹ Lontano da quei momenti, essa soffre gli stessi dolori di un ristorante deserto: è un contenitore morto, nel quale i nostri talenti finiscono nella pattumiera, al pari dei manicaretti che nessuno si è preso la briga di ordinare.

Ogni giorno la biblioteca è coautrice, assieme ai singoli utenti, di *servizi personali* generati nell'incontro tra le singole richieste di prestazione-informazione-orientamento con la particolare alchimia che ogni istituto è capace di realizzare tra il proprio capitale intellettuale,² il patrimonio documentario e la mappa delle alleanze con cui accedere ad altro capitale intellettuale e ad altri patrimoni esterni. Si tratta di incontri delicati, dagli esiti imprevedibili, perché costruiti “in diretta” a partire da bisogni volta per volta diversi e solo in parte preconizzabili. Ad essi si

affianca lo “zoccolo duro” dei *servizi indifferenziati*, offerti a tutti secondo modalità standardizzate, cui gli utenti riconoscono un valore proporzionale alle garanzie di continuità nell'erogazione, equità e parità di trattamento che la biblioteca è in grado di offrire nel tempo.³

Tra i due insiemi si apre lo spazio dei *servizi di personalizzazione standardizzata* e dei *servizi personalizzati*. I primi si configurano come set di opportunità rivolte in via esclusiva a specifici gruppi di utenti, portatori di bisogni “speciali” cui la biblioteca decide di fornire risposte supplementari rispetto a quelle messe in atto per tutti gli altri utenti. Qualunque sia il privilegio accordato (dalla gratuità di certi servizi a pagamento all'accesso a sale speciali; dalla disponibilità di un'offerta più ricca alle minori limitazioni sulle condizioni del prestito), è l'appartenenza a tali gruppi a rendere legittimo il “trattamento speciale” per il singolo utente, senza dar adito a ingiustificabili arbitri. I secondi sono invece più propriamente quei servizi su misura nati dal *match* tra l'offerta standardizzata e i profili individuali ricavati dalle informazioni che i singoli utenti hanno accettato di rilasciare alla biblioteca in merito alle proprie preferenze sulle modalità di erogazione di un particolare servizio.

Mentre segnalare un certo romanzo a un utente di cui conosciamo i gusti di lettura rientra tra i *servizi personali*, e la pubblicazione di un bollettino novità rientra tra i *servizi standardizzati*, la diffusione nelle scuole di proposte speciali per adolescenti si configura come un *servizio di personalizzazione differenziata*, laddove un caso classico di *servizio personalizzato* è rappresentato dall'inoltro di liste novità limitate a materie e argomenti preventivamente selezionati dal singolo utente. In linea di prin-

cipio, ogni lista novità presenterà contenuti diversi, giacché ogni iscritto al servizio avrà ordinato una “combinazione speciale” delle opzioni disponibili, dando vita a un profilo individuale che solo per caso potrà combaciare con quello di altri, senza peraltro rendere il servizio meno “cucito addosso” a lui.

3. La forza della standardizzazione

Nello strutturare la nostra offerta di servizio, affidiamo alle maglie dell'organizzazione (procedure, istruzioni, linee di comunicazione interna ed esterna)⁴ il compito di mantenere l'identità e la missione del nostro istituto e assieme moderare gli effetti delle differenze individuali tra gli operatori in fatto di competenza tecnico-professionale, intelligenza emotiva e abilità relazionali.

La standardizzazione presente nelle nostre modalità di servizio aiuta a contenere entro un *range* di oscillazione accettabile gli esiti di quelle differenze che rischiano di offrire alla signora Rossi e al signor Bianchi una biblioteca *imprevedibile*, a volte tristemente sorda alle richieste più elementari, a volte insperabilmente solerte nel far fronte a istanze così speciali da confinare nel capriccio. I due signori hanno imparato con l'esperienza quanto possa incidere un cambio turno sulla fortuna delle loro ricerche.

Le logiche della standardizzazione ci richiamano all'esigenza di guardare a un qualunque segmento di servizio come a una “unità di erogazione” costituita da una sequenza definita di operazioni che vanno a comporre una risposta omogenea e coerente a una costellazione di bisogni individuali che in essa vanno a trovare livelli variabili di soddisfazione.

Gli orari di apertura al pubblico, la durata del prestito, le modalità di accesso ai diversi servizi sono gli epifenomeni più evidenti di quella *standardizzazione nativa*, che permette alla biblioteca di strutturarsi come un servizio dai contorni stabili e definiti, fissando con chiarezza i limiti connessi alla missione che le è stata riconosciuta e alle risorse che le sono state assegnate.

Regolamenti, disciplinari di servizio e norme d'uso guardano ai membri del target d'elezione come soggetti cui riconoscere una generica titolarità di diritti e doveri, non ancora rapportabile a istanze ed esigenze particolari. Durante gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sul portafoglio servizi, la biblioteca guarda a *chiunque* venga a trovarsi in una certa situazione, definendo una risposta il più possibile univoca e chiara, da adottare stabilmente nel trattamento dei casi concreti, nella consapevolezza che il valore di questa risposta potrà anche non essere direttamente proporzionale al gradimento dei singoli utenti.

4. La personalizzazione che non ci piace

Sappiamo che ogni scelta organizzativa genera esclusioni e ogni soluzione di servizio è destinata a incontrare risposte differenziate in termini di favore da parte dei diversi utilizzatori: starà alla nostra competenza professionale tracciare limiti il più possibile vicini alle priorità di servizio assegnate alla nostra biblioteca – sperabilmente con il nostro intervento – dai soggetti istituzionali dotati dell'autorità per farlo. Siamo comunque consapevoli di non poter accontentare tutti, quand'anche potessimo cancellare per magia gli effetti della crisi della finanza pubblica. Per quanto alta sia la nostra attenzione

alla soddisfazione degli utenti, tra i due contendenti in causa – standardizzazione e personalizzazione – scopriamo di provare una sotterranea preferenza per il primo rispetto al secondo. E abbiamo ben più di una buona ragione.

Il malcostume che ha caratterizzato tanta parte della storia della pubblica amministrazione nel nostro paese ci ha abituati a sviluppare una sana prevenzione nei confronti dei trattamenti personali: vi annusiamo l'inequivocabile odore della furbizia e dell'astuzia, messe in atto da chi – contando sulla complicità delle persone “giuste” – riesce a prendere scorciatoie segrete e bypassa impunemente le regole, fino a ottenere risultati del tutto fuori portata per i comuni mortali.

È questa la personalizzazione gradita ai mascalzoni e ai potenti, della quale ci dichiariamo ferocemente nemici e che siamo impegnati a tenere fuori dalle biblioteche, anche a costo di cruenti battaglie, spesso perse in partenza, contro i presunti “diritti superiori” di chi, magari per essere professore all'università – ma l'esempio è volutamente teorico, per carità – ha una visione molto *personale*, appunto, delle relazioni tra il patrimonio *pubblico* della biblioteca e gli scaffali *privati* del proprio studio.

Non è questa l'unica personalizzazione che non ci garba. Non ci piacciono affatto neppure quelle soluzioni su misura che l'operatore di contatto si ritrova a offrire all'utente, nelle innumerevoli situazioni in cui è chiamato a gestire un caso specifico che non ha ricevuto un trattamento strutturato all'interno delle scelte di servizio. Dovendo fornire una risposta in diretta, senza poter attingere a un patrimonio di decisioni già organizzato, e senza potersi confrontare con altri in merito alla reale rispondenza della sua reazione alle priorità della specifica biblioteca, egli si trova a far

affidamento su un alleato pericoloso e infido: il buon senso.

Nella frequente deriva delle soluzioni organizzative, l'operatore corre il rischio di gestire la naturale occasione di personalizzazione del servizio rappresentata dal contatto con la signora Rossi e con il signor Bianchi, senza che la sua azione individuale si elevi a rappresentare l'applicazione operativa di una consapevole scelta di servizio. Un monitoraggio accurato delle transazioni di front-office, da condurre in giorni diversi su operatori diversi all'interno di una stessa biblioteca, ci permetterebbe di evidenziare significative disparità di risultati, causate non già dalle ineliminabili differenze di competenze individuali, ma dalle imprevedibili reazioni chimiche tra regole generali, casi particolari e "buon senso" individuale. Di questo tipo di trattamenti su misura, la biblioteca deve essere capace di liberarsi una volta per sempre.

Riaffermare i valori della standardizzazione non significa rinunciare alle opportunità aperte dai nuovi scenari della personalizzazione, ma risponde all'esigenza di uscire dalla logica semplificata del gioco a somma zero (più standardizzazione uguale meno personalizzazione, e viceversa), per guadagnare il sentiero che ci conduca a una trattazione più matura delle relazioni tra le due logiche, permettendoci di raggiungere il più alto equilibrio possibile nell'incontro tra domanda e offerta di servizio.

5. La personalizzazione a testa in giù

In un momento come questo, in cui la maggior parte delle biblioteche fa i conti con una pericolosa erosione delle risorse, viene da domandarsi se la prospettiva della personalizzazione debba essere riconosciuta alla portata soltanto di

poche biblioteche fortunate, quelle che sono riuscite a oltrepassare le paludi della sussistenza quotidiana e a mettersi in salvo sulla riva asciutta del guado. Sarà solo il *nord bibliotecario* a potersi permettere il lusso di profilare i propri utenti, deliziandoli con servizi su misura supportati da investimenti tecnologici e dall'impiego di risorse umane di qualità? E ad esso si contrapporrà un *sud bibliotecario*, alle prese con la riduzione degli orari di apertura e in debito d'ossigeno per il mancato turnover? In questo abitatissimo purgatorio delle biblioteche, chi dovrà lottare per spuntare ogni giorno le condizioni minime per aprire bottega, come farà a non considerare la personalizzazione come una prospettiva del tutto fuori portata rispetto al proprio orizzonte operativo?

Si tratta di domande che hanno l'effetto di generare nuove domande. Bisogna per forza prendere la cittadinanza finlandese per sperare di tradurre in pratica le edificanti letture su questo tema? O abbiamo qualche chance di sporcarsi le mani con la personalizzazione persino nella nostra biblioteca male in arnese, senza smettere di fare i conti con i soldi che non ci sono, con il personale che non basta a coprire i turni, con gli amministratori che legano il proprio destino non alla biblioteca, ma all'ampliamento dello stadio?

In altre parole, se – come ci rileva la letteratura professionale sull'argomento⁵ – le nuove tecnologie hanno un peso così potente nella messa a punto dell'effettiva offerta di servizi personalizzati, è lecito affrontare il tema della personalizzazione su un piano più generale, nel quale si possa addirittura prescindere da esse? O ancora, l'orientamento alla personalizzazione si declina esclusivamente attraverso l'adozione di servizi personalizzati (che dalle nuove tecnologie

difficilmente possono prescindere) oppure può maturare attraverso una nuova riscrittura delle relazioni tra servizi personali, standardizzati e personalizzati?

Voglio sperare che ci sia un po' di spazio per quest'ultima ipotesi: non pretendo uno spazio grande, me ne basta anche uno piccolo piccolo. L'importante è che questo spazio sia sufficiente per prendere tutto ciò che possiamo raccogliere sul tema della personalizzazione e stropicciarlo, tirarlo, deformarlo per farlo diventare una cosa completamente diversa da quello che è adesso, e che come tale rimarrebbe appannaggio di quel "nord fortunato" cui sono in pochi ad appartenere.

Proviamo a prendere l'interpretazione classica della personalizzazione, che suona più o meno così: la personalizzazione è la risposta strategica delle aziende alle sfide del mercato, per fidelizzare la clientela e legarla al marchio, attraverso l'impiego di informazioni fornite dalla clientela stessa con cui favorire una relazione con il prodotto/servizio più aderente alle esigenze specifiche dei singoli consumatori.⁶ Prendiamo questa definizione e mettiamola di sotto in su, provando a guardare questo fenomeno non con gli occhi dell'azienda – nel nostro caso, la biblioteca – ma con quelli del singolo cliente – nel nostro caso, l'utente. Il cambio di prospettiva ora invocato ci permette di capire perché la nostra biblioteca, quand'anche non abbia sempre le carte in regola per essere riconosciuta appieno una *biblioteca amichevole*,⁷ possa sperimentare qualche incursione nella *biblioteca su misura*, senza per questo dover essere accusata di non aver compiuto correttamente il naturale percorso evolutivo. La differenza tra la *biblioteca amichevole* e la *biblioteca su misura* non sta nel fatto che la seconda sia capace di recepire i bisogni del

singolo utente con un'aderenza che alla prima risultava ancora sconosciuta, impegnata com'era a spostare il focus del proprio operato dai documenti agli utenti, e da lì a ricalibrare le proprie azioni di servizio.

La vera e sostanziale differenza sta nel fatto che, mentre la biblioteca amichevole attribuisce a se stessa *la titolarità del punto di vista* nell'adozione delle azioni di servizio mirate a facilitare il contatto con l'utente, la biblioteca su misura riconosce al singolo utente il diritto di costruire a ogni contatto il proprio personalissimo e irripetibile percorso all'interno delle opzioni di servizio. Sta a lui adottare le scelte individuali rispondenti alle diverse priorità del momento, muovendosi a zig-zag alla ricerca delle migliori compatibilità tra le proprie volizioni, i propri limiti, le proprie abitudini e le opportunità, i limiti, le abitudini della biblioteca che intende utilizzare.

Dunque non è tanto la biblioteca a fornire un servizio "su misura", quanto la signora Rossi e il signor Bianchi a ritagliarsi ogni volta – sempre che lo decidano, e fin tanto che non scoprano di avere alternative migliori – la loro *edizione personale* della biblioteca: un'edizione sempre provvisoria e variabile, nella quale inseriscono soltanto ciò che reputano significativo (nel bene e nel male) rispetto alle esigenze del momento, non ciò che è ritenuto importante, buono e giusto dalla biblioteca. Oggi sarà la comodità o la rigidità delle poltrone su cui aspettare l'appuntamento dal dentista; domani sarà la rapidità o il ritardo con cui si è provveduto a mettere a loro disposizione una proposta d'acquisto; dopodomani sarà la volta di qualcos'altro.

Ogni utente mette a punto, dunque, una propria *edizione della biblioteca*, che aggiusta e riscrive a ogni contatto successivo, inseren-

dovi una versione dei fatti che può crudelmente essere non in sintonia con ciò che la biblioteca reputa essere la realtà oggettiva, e che invece altro non è che una ulteriore versione dei fatti. Dentro ogni edizione personale, c'è l'intero film dei rapporti con la biblioteca, ripreso non con una telecamera esterna, ma attraverso una "soggettiva" integrale che deforma le relazioni tra le cose e riconosce legittimità esclusiva alla prospettiva di un regista decisamente autoreferenziale.

Riconoscere l'esistenza non di *una* biblioteca, ma di *tante versioni di quella biblioteca* quanti sono i suoi frequentatori, significa declinare un nuovo rapporto tra standardizzazione e personalizzazione dei servizi.

6. La biblioteca disegnata dagli utenti

Ogni utente di fatto personalizza l'uso della biblioteca, disegnando un itinerario che lo porta verso mete affollate (le spiagge dei best-seller), per poi ripiegare verso clette poco esplorate (i romanzi degli esordienti consigliati dall'amico), prima di passare dal quartiere degli affari (l'area dei servizi giuridici, dove recuperare una legge), fermandosi un attimo al bar in centro, per uno sguardo alla "Gazzetta", prima di fare un salto al supermercato (a restituire le cassette di cartoni animati dei bambini, e a fare la spesa per la settimana). Ogni utente stabilisce la ricchezza e la variabilità del proprio itinerario: c'è chi si quietava nel percorrere una strada sola, provando disagio nell'avventurarsi in percorsi paralleli; c'è chi ha saggiato qualche alternativa ma è rimasto deluso, o chi non ha idea che le alternative esistano (e in questo caso la colpa è prima di tutto nostra).

A complicare la faccenda, ci si

mette il fatto che il disegno che ogni utente fa dei propri usi e non usi della biblioteca è in tre dimensioni, giacché non tratteggia soltanto gli spostamenti dall'uno all'altro segmento di servizio, ma chiama in causa anche le diverse modalità e condizioni di erogazione del servizio stesso: c'è chi preferisce passare in biblioteca nella pausa pranzo, chi ordina le fotocopie per telefono e manda l'amico a ritirarle, chi prenota on line e chiede l'invio a domicilio dei documenti, chi scrive una mail dall'ufficio per farsi spedire il testo di una legge, chi prende i libri in prestito da noi, ma troverebbe tanto più comodo restituirceli nella biblioteca del comune dove lavora. E ancora, c'è chi è sempre in ritardo con le restituzioni, perché esce dal lavoro giusto quando noi stiamo per chiudere, e non sa che potrebbe usare comodamente il contenitore delle restituzioni che abbiamo installato al supermercato in centro; c'è chi è a casa con l'influenza, e non sa che potrebbe telefonare per farsi portare qualche film in dvd (i volontari ci sono per questo, no?); c'è il ragazzino che dilapida in multe la paghetta settimanale, perché non ha ancora scoperto che basta telefonare per rinnovare il prestito delle videocassette. Accanto agli itinerari lunghi e felici, ci sono i percorsi corti e cortissimi, a volte costellati di blocchi stradali che solo un grande investimento della biblioteca nel comunicare se stessa e le proprie opzioni di servizio può aiutare a rimuovere.

Nessun "grande fratello" è in grado di registrare come ogni utente disegna il proprio *tour* di consumo attraverso la biblioteca. Troppo oneroso per la biblioteca e troppo lesivo della privacy individuale sarebbe sottoporre un campione dei nostri utenti a interviste in profondità, in grado di restituirci almeno qualche fotogramma di quel film

personale che ognuno di loro gira in presa diretta. Ma anche se avessimo tempo, denaro e registi desiderosi di mostrarci la loro opera, dovremmo comunque arrenderci di fronte al fatto che l'identità della nostra biblioteca è data non solo da quei pochi film che qualcuno ci ammette a vedere, ma anche e soprattutto da tutti gli altri che non vedremo mai, compresi quelli – purtroppo ancora in grande maggioranza – con la pellicola non impressa: i film degli utenti deboli e debolissimi, quelli che abbiamo respinto, quelli che non ci siamo mai presi la briga di incontrare, tutti potentemente capaci di contribuire alla costruzione e all'alimentazione della nostra reputazione.

La biblioteca non ha modo di intervenire sugli itinerari individuali, se non attraverso una potente e costante azione di chiarificazione delle proprie opzioni di servizio, ponendo sotto le luci della ribalta le opportunità meno sfruttate, gestendo con cura l'informazione sulle modalità di erogazione dei servizi, tirando a lucido la comunicazione istituzionale, traendo costante insegnamento – con la modestia orgogliosa di chi è impegnato a dare il massimo – dagli scostamenti di comunicazione tra biblioteca e singolo utente.⁸

7. Il portafoglio servizi come galassia di opzioni

Rimane però in solido sotto la responsabilità della biblioteca la declinazione della complessiva offerta di servizio in termini di opzioni multi-livello da mettere a disposizione del pubblico, affinché ognuno abbia la possibilità di disegnare il proprio itinerario d'uso, sfruttando le opportunità più rispondenti alle esigenze del momento. In sede di manutenzione ordinaria e straordinaria del portafoglio servizi, la biblioteca è chiamata a ri-

pensare alle modalità con le quali offre i diversi servizi, misurandosi con la sfida di introdurre tutte quelle varianti di erogazione compatibili con le risorse umane, strutturali e relazionali di cui dispone. Servizio dopo servizio, essa ha il compito di passare in rassegna le soluzioni operative adottate, evidenziando i casi in cui esse si sono trasformate in "blocchi" per almeno alcuni degli utenti, e individuando le possibili alternative da adottare per permettere agli utenti bloccati di proseguire nel percorso fino alla soddisfazione del proprio bisogno.

Lo abbiamo ricordato prima: i contenuti di ogni regola da un lato offrono garanzie di regolarità e continuità nell'erogazione di un servizio, ma dall'altro creano un'inevitabile esclusione nei confronti dei soggetti che non sono in grado di rientrare nelle condizioni fissate dalla regola stessa. Nella logica della biblioteca su misura, ogni regola può essere letta come un dispositivo organizzativo che permette a molti utenti di compiere con successo, almeno in *buona parte dei casi*, il percorso che unisce la propria domanda alla risposta della biblioteca; nel contempo essa avrà l'effetto di costringere altri utenti, *almeno in alcuni casi*, a fare qualche sacrificio per potervi sottostare, e *in altri casi ancora* renderà difficile o addirittura impossibile usufruire del servizio. La stessa regola, dunque, permetterà a soggetti diversi il disegno di linee morbide, di linee contorte, di linee spezzate e anche di punti incapaci di espandersi nella seconda dimensione: le storie personali scaturite dall'impatto con gli effetti della medesima regola saranno diverse. Una biblioteca che, per esempio, abbia stabilito che la restituzione dei documenti presi in prestito possa essere effettuata esclusivamente presso la propria sede durante il normale orario di apertura è in grado di intercettare con successo una

**8. La gestione delle eccezioni
nella biblioteca su misura**

Arricchire il carnet delle opzioni messe a disposizione del pubblico offre alla biblioteca la preziosa opportunità di ripensare alle modalità con le quali vengono gestiti i rapporti tra regole ed eccezioni nella specifica realtà organizzativa. Nella prassi comune il trattamento delle eccezioni rappresenta la risposta che volta per volta la biblioteca decide di attivare, per far fronte all'attrito tra una disposizione vigente e l'esigenza non esaudita di un utente specifico. Non tutti gli attriti reclamano l'adozione di eccezioni: nel caso in cui il bisogno rivendicato non rientri tra quelli che la biblioteca ha individuato in linea con la propria missione, il no rimarrà sicuramente la soluzione più corretta e idonea.⁹ Il problema dell'eccezione sorge nel momento in cui l'applicazione del trattamento standard al caso particolare appare stridere, almeno agli occhi di quel cittadino, con i valori fondamentali connessi alla nostra identità di servizio pubblico. Strumento e assieme simbolo *par excellence* del potere, il trattamento delle eccezioni è di norma conservato nelle mani esclusive del Capo, l'unico soggetto formalmente titolato a rompere i sacri vincoli delle regole, in nome del rispetto di una *ratio* superiore che le regole non sono sempre capaci di rendere con chiarezza, ma che la sua Posizione lo accredita a poter interpretare secondo *lectiones* per definizione autorevoli. La realtà quotidiana ci restituisce per fortuna prassi più sportive e meno ingessate, nelle quali c'è posto per tutto, dai doverosi aggiustamenti di tiro di fronte a regole tanto obsolete quanto inamovibili, fino ad arrivare ai trattamenti clandestini, regno incontrastato degli amici degli amici, che grazie al cielo non si registrano soltanto nelle bibliote-



grande quantità di “disegni individuali”, ma nel caso in cui desideri accrescere il valore aggiunto del servizio specifico potrà valutare l'opportunità di offrire altre opzioni capaci di intercettare altri disegni che invece non riescono a svilupparsi in tal senso: potrà ad esempio prendere accordi con le biblioteche della sua rete di cooperazione affinché le restituzioni dei documenti in prestito possano essere effettuate anche presso le altre sedi; potrà istituire cassoni di raccolta all'ufficio postale, alla banca e al supermercato del centro; potrà utilizzare i propri volontari stabilendo un ritiro a domicilio. La moltiplicazione delle opzioni parallele rispetto a quella iniziale deve fare i conti con la capacità della biblioteca di reggere l'impatto causato dall'introduzione di tale complicazione: essa

dovrà prendere accordi specifici con le biblioteche delle altre reti, dovrà stabilire chi e con quale frequenza cura lo scarico dei cassoni di raccolta, dovrà fissare una modalità operativa per l'impiego dei volontari. Essa dovrà accertarsi di essere in grado di mantenere accese nel tempo le nuove opzioni attivate, in modo tale da mettere in condizione i singoli utenti di sperimentare e consolidare le diverse varianti di attraversamento, sviluppando verso di esse familiarità e fiducia: sarà da evitare il più possibile lo snervante balletto di sensi unici, cambi di direzione, chiusure e divieti d'accesso che nelle nostre città ha l'effetto non di rendere più scorrevole il traffico, ma di sancire la fine ingloriosa di tanti assessori alla Viabilità.

che, ma in tutte le organizzazioni pubbliche e private del mondo.

Qualunque sia il regime vigente nella nostra biblioteca, dalla monarchia assoluta del Re Sole all'allegria anarchia dei Figli dei fiori, la gestione dei casi particolari tramite il ricorso alle eccezioni rende più vischioso il processo di apprendimento-trasformazione che ogni organizzazione è chiamata a mettere in atto per migliorare le proprie prestazioni di servizio attraverso l'ascolto attivo delle esigenze del proprio pubblico. Al pari di un trattamento farmacologico che mette a tacere i sintomi senza intervenire sulle cause della malattia, l'istituto dell'eccezione offre risposte fondate su fattori troppo aleatori e casuali per garantire il rispetto di livelli minimi di continuità nel tempo e leggibilità in termini di motivazione.

La logica del *su misura* può invece aiutare la biblioteca a derubricare le eccezioni a varianti legittime, trasformando il trattamento di favore, ottenibile solo grazie alla benevola intercessione di qualcuno, in una modalità a disposizione di tutti, compresi coloro che non hanno il coraggio di avventurarsi nell'ufficio del Grande Capo a sostenere il proprio caso umano.

In tale derubricazione, la biblioteca è chiamata a valorizzare il proprio ruolo di *learning organization*,¹⁰ interagendo in modo trasformativo sugli scarti volta per volta rilevati tra le proprie modalità operative e quei bisogni degli utenti rimasti del tutto o in parte inascoltati, pur essendo compresi nell'ideale elenco degli obiettivi fissati dalla propria missione di servizio.

Ogni trattamento eccezionale si trasforma in opzione attiva per tut-

ti, in grado di arricchire il portafoglio servizi della biblioteca, e perciò in grado di permettere a un numero superiore di percorsi personali di andare avanti con successo senza bisogno di giocare il jolly.

9. La biblioteca su misura e la costruzione della reputazione

La logica della *biblioteca su misura* permette di affrontare in modo efficace anche un altro tema tradizionalmente poco presente nella riflessione professionale: la reputazione della biblioteca,¹¹ intesa come frastagliato insieme delle opinioni che i membri di una certa comunità hanno sviluppato, sia in relazione alle esperienze accumulate nell'uso personale del servizio, sia in assenza di un effettivo contatto. Si tratta di una congerie di percezioni soggettive sedimentate nel tempo e contaminate da giudizi e pregiudizi di lungo corso, su cui la biblioteca riesce a incidere solo in parte attraverso le interfacce di servizio e le finestre di comunicazione aperte con i diversi *stakeholders*.

I membri della comunità di riferimento, sia quelli che conoscono e usano la biblioteca, sia quelli che non ne hanno mai varcato la soglia, si prendono il diritto di giudicarla e valutarla, senza curarsi né di disporre degli elementi per farlo con cognizione di causa, né di chiedere il nostro consenso. Mentre noi aspireremo a essere giudicati in base al delta di risultati prodotti nelle condizioni date, scopriamo con disappunto che l'unica qualità ad esistere è quella percepita da loro. Proprio mentre investiamo le nostre risorse migliori a comunicare i servizi e le opportunità offerte, ci dimentichiamo che il valore delle nostre brochure non sta tanto nella ricchezza dei fatti esposti e nella completezza delle informazioni presentate, quanto nella capacità di incidere sulla

percezione soggettiva della ricchezza e varietà dell'offerta disponibile.

La linea di pensiero che va sotto il nome di *economia delle esperienze*¹² ci permette di disporre oggi di nuove attrezzature concettuali con cui restituire centralità alle esperienze soggettive di uso e non uso della biblioteca, che appunto sono all'origine della nostra reputazione e perciò diventano salienti per il nostro destino professionale. In parallelo, una seconda linea di pensiero che va invece sotto il nome di *economia dell'attenzione*,¹³ chiama in causa le motivazioni con cui un cittadino opera le proprie scelte tra l'una o l'altra delle tante proposte di consumo che gli si offrono davanti. Se costui si difende dalla sovrabbondanza di opzioni selezionando soltanto ciò che è riuscito a suscitare la sua attenzione, il vero problema di chi vuole sopravvivere alla competizione diventa quello di conquistare e soprattutto mantenere nel tempo l'attenzione della clientela. Trasferendo al nostro ambiente le sollecitazioni ricavate da queste riflessioni nate nell'ambito del mercato, ci troviamo tra le mani, praticamente bell'e pronta, una definizione di *biblioteca su misura*: una biblioteca che aspira a garantirsi nel tempo una buona reputazione, e quindi a mantenere alta la percezione complessiva della sua utilità sociale, e che a questo fine si impegna ad adottare tutte quelle modalità di diversificazione/arricchimento dell'offerta di servizio che risultino appetibili per i suoi utilizzatori reali e potenziali, nell'intento di suscitare e mantenere alta l'attenzione dei singoli nei confronti di un servizio della cui efficacia – intesa come rispondenza alle proprie personalissime esigenze di vita – essi sono chiamati ad acquisire e consolidare un'esperienza soggettiva. Può darsi che questa non sia la migliore definizione possibile di *biblioteca su misura*. Ha però un



merito innegabile: quella di essere costruita di sotto in su, guardando alla biblioteca non con i nostri occhi, ma con quelli dei nostri signori e padroni.

Note

¹ Cfr. ALBERTO FEDEL, *Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 48.

² Cfr. THOMAS A. STEWART, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Milano, Ponte alle Grazie, 1999.

³ Uguaglianza, imparzialità e continuità costituiscono i valori fondamentali cui il gestore di un servizio pubblico deve richiamarsi costantemente, secondo quanto stabilisce la direttiva del presidente del Consiglio del 27 gennaio 1994 che ha fissato i *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici* ("Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana", Serie generale, 135, 22 febbraio 1994, n. 43, p. 12-15).

⁴ Cfr. GAETANO M. SANTORO, *La farfalla e l'uragano. Comunicazione, organizzazione, consenso*, Milano, Guerini e Associati, 1993.

⁵ Per un primo ed efficace inquadramento del tema dei servizi personalizzati, si rinvia al saggio di CHRISTOPHER CHIA – JUNE GARCIA, *The personalization challenge in public libraries: perspectives and prospects*, <http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/personalisation_engl.pdf>.

⁶ Cfr. DON PEPPERS – MARTHA ROGERS – BOB DORF, *Marketing one to one. Ma-*

nuale operativo del marketing di relazione, Milano, Il Sole 24 Ore, 2000, p. 3.

⁷ Cfr. *La biblioteca amichevole. Nuove tecnologie per un servizio orientato all'utente*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2000.

⁸ Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *La biblioteca trasparente. L'istruzione all'utenza come strategia organizzativa*, Pisa, ETS, 2004.

⁹ Sulla necessità di inserire la visione del cliente all'interno della visione aziendale, piuttosto che correre dietro ogni suo capriccio, si rinvia alle argute considerazioni contenute in KEN BLANCHARD – SHELDON BOWLES, *Clienti soddissfatti? Non basta! Una favola post-moderna sulla rivoluzione nel servizio*, Milano, Franco Angeli, 2002.

¹⁰ Cfr. PIER MARIO VELLO, *Da reattivi a creativi: come realizzare una learning organization*, Milano, Franco Angeli, 1995.

¹¹ Cfr. *The status, reputation and image of the library and information profession. Proceedings of the IFLA pre-season seminar, Delhi, 24-28 August 1992*, edited by Russell Bowden and Donald Wijasuriya, The Hague, IFLA, 1994; un resoconto della ricerca è stato pubblicato su "International Information and Library Review", 28 (2), Jun. 96, p. 177-180.

¹² Cfr. B. JOSEPH PINE II – JAMES H. GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.

¹³ Cfr. THOMAS H. DAVENPORT – JOHN C. BECK, *L'economia dell'attenzione. Come gestire una risorsa cruciale per affrontare il nuovo corso del business*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

Abstract

From anybody to everybody: a library designed by customers

The relationship between standardization and personalization in library services has so far been interpreted only from the library point of view. It is now about time to consider every user as a director of a personal movie on the library. He shoots his own scenes every time he visits the library and makes use of its services. Users create many different personal "editions" of the library and follow different routes among the library facilities. The library is called to rearrange its service offer as a portfolio with multi-level options, introducing all the variants of services which could be chosen by most of its users.