

Brancaleone *in biblioteca*

Maria Stella Rasetti

Fare la differenza con il "gioco di squadra"

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

1. La storia vera

Il cartello applicato con lo scotch alla porta della biblioteca recita che qui è previsto per oggi il corso di aggiornamento al quale sono stata invitata. Il nome del relatore è il mio: dunque, non ho sbagliato né città, né giorno, né sede: un autentico sollievo per chi come me, dopo i quaranta, ha cominciato a provare un'ansia sottile per la salute dei propri neuroni. Entrando, mi appunto mentalmente di dire ai colleghi che mai e poi mai si attaccano i cartelli con lo scotch: ne va della credibilità della biblioteca. Sono qui per questo, no? Felice è la posizione di chi può permettersi il lusso – almeno per qualche giorno all'anno – di predicare bene, senza preoccuparsi della qualità del suo razzolare.

Mi avvicino con piglio sicuro al banco informazioni. Punto dritto ad una signora che mostra di aver registrato la mia presenza, e che alza lo sguardo su di me con studiata lentezza. Ha un'aria di sussiego che farebbe piangere calde lacrime al povero Kotler.¹ Saluto, dico di essere lì per il corso di oggi e chiedo che mi indichi per piacere la sala dell'incontro. Cerco di giustificarmi: sono arrivata un po' in anticipo, sì, ma solo per provare il PowerPoint. Un'espressione teatralmente interrogativa le si dipinge sulla faccia: "Quale corso?" mi chiede. "Io non so niente di nessun corso." "Il corso scritto su quel cartello" dico io, ruotando il busto e puntando l'indice verso la porta che mi sono lasciata alle spalle. "Il cartello con lo scotch", ma questo



lo penso soltanto, senza dirlo: è ancora presto per attaccare briga. "In questa biblioteca non si sa mai niente di quello che succede, sa. Mai una volta." Alza gli occhi al cielo, scuote la capigliatura bocciosa e si guarda intorno, alla ricerca del contatto visivo di due colleghi di passaggio, che accettano di buon grado l'invito a fare capannello, interrompendo il flemmatico cammino verso obiettivi di servizio non meglio identificati. I tre confabulano tra loro, ma in

modo da farsi chiaramente sentire dall'ospite forestiera: tutti concordano sul fatto di essere sempre gli ultimi a sapere quello che succede in biblioteca. Uno dei tre, tignosamente didascalico, mi racconta di quando, tempo addietro, successe esattamente la stessa cosa con una conferenza alla quale era stato invitato uno scrittore del luogo. Insomma, tutte le volte la medesima storia: Tizio (il responsabile della biblioteca) anche stavolta non ha avvertito nessuno di ciò che avvie-

ne là dentro. La giuria emette un verdetto unanime di condanna, e decide senza por tempo in mezzo di convocare l'imputato al telefono: "C'è una signora che dice che c'è un corso oggi qui da noi. Lei ne sa niente, dottore?".

Tizio arriva subito, mi saluta cordialmente, mi accompagna nella sala conferenze, che scopro distare dal bancone non più di cinque passi. Lasciamo Qui Quo Qua a baloccarsi con un succoso gossip, che li solleverà ancora per un po' dai compiti per i quali ricevono lo stipendio.

PowerPoint funziona a meraviglia; prima dell'arrivo dei partecipanti, non dovendo fare i conti con le bizze del videoproiettore, ho tutto il tempo per fare due più due: in quella biblioteca mi sa che ci sia un problema. Può darsi che Tizio si sia effettivamente dimenticato di avvisare i colleghi addetti al front-office: con un vulcano come lui, ogni tanto qualche lapillo andrà pure fuori controllo. Anch'io perdo per strada un sacco di pezzi, tutti i giorni; il senso di colpa per le mie frequenti dimenticanze mi suscita una forte solidarietà nei confronti del collega condannato al rogo. Magari Tizio ha inviato a tutti una e-mail con l'informazione sul corso, e i Tre Moschettieri si sono guardati dal leggerla; o forse Tizio ha avvisato Caio dell'evento odierno, e Caio ha interrotto inavvertitamente il passaparola: per arrestare il domino, basta un cambio turno con consegne frettolose o un treno in ritardo.

Il problema è un altro: di fronte ad una difficoltà, sia pure minuscola come questa, alcuni operatori hanno reagito non da membri di un gruppo, ma da soldati di ventura senza arte né parte. Non si sono neppure ricordati di avere un cervello con alcune potenzialità minime di funzionamento. Poniamo pure che Tizio abbia effettivamente mancato di avvisarli: quando

hanno varcato la soglia della biblioteca al mattino e hanno visto il cartello appeso, si sono premurati di leggerlo? Hanno arguito che la data riportata sul foglio era quella di oggi? Hanno valutato l'opportunità di tenere a mente la cosa, visto che forse qualche avventore si sarebbe fatto vivo, di lì a poco, per chiedere indicazioni? Mettiamo invece che sia stata la Fata Turchina ad attaccare il fatidico cartello *dopo* il loro ingresso in servizio, e che costoro quindi non lo abbiano visto. Quanti sono gli spazi normalmente utilizzati per i corsi? Dieci, venti, o non piuttosto l'unica aula attrezzata, distante cinquepassi-cinque dal banco informazioni? Ma soprattutto c'era davvero bisogno di screditare il proprio responsabile, mettendo a parte un'estranea dei loro veri o presunti problemi di comunicazione interna? C'era necessità di infierire su di lui, esibendo come un cimelio il caso accaduto anni prima? Quale guadagno pensano di aver tratto i nostri eroi – oltre alla gradita pausa fuori programma – nel manifestare pubblicamente il proprio scontento nei confronti del capo, invece che mimetizzarne e minimizzarne l'eventuale errore, come invece avrebbe richiesto la più elementare applicazione della logica di squadra? Pensano forse di avermi indotto a provare una qualche forma di solidarietà nei loro confronti? Se è così, si sono sbagliati di grosso. Perché l'impressione che mi hanno lasciato è pessima. Povero Tizio: sarà pure uno smemorato, ammettiamolo, ma di certo si meriterebbe colleghi migliori.

2. Giardinetti e orticelli bibliotecari

Quando in biblioteca si lavora da soli, ci si scontra con tante difficoltà, ma se non altro si è risolto alla radice il problema della comunica-

zione interna. Il *one-person-librarian*² non annovera tra i problemi a cui far fronte quello di relazionarsi ai colleghi con cui divide oneri e onori. Basta invece osare un minimo di struttura organizzativa, per ritrovarsi immersi fino al collo nelle paludi del non detto, del detto a metà, del detto ma non capito. "Io non sapevo, io non credevo, io non c'ero, a me non l'ha detto nessuno": se ricevessimo dieci centesimi per ogni volta che abbiamo sentito o usato in prima persona una di queste espressioni, vivremmo da nababbi su un panfilo di cinquanta metri al largo di un'isola del Pacifico. La letteratura fiorita attorno alla sindrome NETMA (*Nobody ever tells me anything*) ci esonera dal ritenere che si tratti di una specificità bibliotecaria italiana: basta digitare l'acronimo su Google per farsi un'idea in cinque minuti.

Sappiamo tutti che esiste un costo sociale incompressibile del lavoro di gruppo: per quanto vispi e arzilli possiamo essere, anche nella migliore delle biblioteche siamo chiamati a pagare un gravosissimo tributo energetico alle connessioni interne, dovendo destinare una quota significativa delle risorse complessive ai miti e ai riti dell'organizzazione (le riunioni, i passaggi di consegne al cambio turno, la socializzazione delle informazioni, qualche maldicenza più o meno innocente davanti alla macchinetta del caffè, i conflitti latenti o espliciti tra punti di vista diversi, e così via).

Quanto investiamo per alimentare la macchina organizzativa dovremo comunque recuperarlo, addirittura con un certo margine di profitto, in termini di efficacia: perché in tanti possiamo raggiungere quella massa critica che ci permette di giocare le carte della specializzazione ed offrire quindi prestazioni di servizio in maggiore quantità e qualità.

Lavorare in gruppo non è mai facile, neanche quando tutti i soggetti

coinvolti hanno intenzione di fare del loro meglio, sopportarsi reciprocamente, e addirittura attribuire un qualche senso compiuto alle follie con cui si è costretti a fare i conti ogni giorno. Si comincia col tentare di dare una parvenza di ordine al caos, segmentando il gruppo di lavoro in porzioni più maneggevoli, a cui riconoscere un'identità più chiara, con responsabilità individuate e una ripartizione più gestibile di competenze e attività. Chi si occupa della sezione ragazzi, chi del multimediale, chi dei fondi antichi, chi del prestito interbibliotecario: le articolazioni di servizio rispecchiano le articolazioni dell'organizzazione, in un richiamo interno che valorizza le competenze specifiche, permette le specializzazioni, consente la definizione chiara di programmi e l'attribuzione precisa di compiti. Fin qui, tutto chiaro e tranquillo: monsieur De Lapalisse ci guarda dall'alto con aria soddisfatta e pensa che promettiamo davvero bene.

Il problema sorge quando queste articolazioni organizzative producono callosità relazionali, trasformando la biblioteca in una federazione di repubbliche autonome, che si muovono a differenti velocità, producono risultati disallineati tra loro, rispondono a obiettivi differenziati, e si rapportano con il pubblico secondo modalità relazionali che rispondono a principi e valori non condivisi. E, *ça va sans dire*, non avendo nulla da dirsi, si guardano bene dal comunicare.

Sono questi i casi in cui la mano destra non ha interesse di sapere quello che fa la mano sinistra: ogni operatore zappetta il proprio orticello, dedicandosi all'amorevole cura di zucchine bibliografiche o di pomodori promozionali, annaffiando il sito web o liberando il catalogo dai parassiti, il tutto in gloriosa e convinta autoreferenzialità. Sull'approccio per segmentazione attacca con facilità, purtroppo, la

pianta del malcostume, che cresce rigogliosa all'ombra della scarsità dei controlli e delle misurazioni. Qui lussureggia la logica delle mansioni e delle competenze, delle ripicche e dei giochi al ribasso. I colleghi sono come i parenti: non ce li possiamo scegliere. Così può capitarci la disgrazia di dover condividere il destino professionale con persone odiose, ignoranti, incapaci di relazionarsi con gli altri, piene di sé. Oppure siamo proprio noi a essere insopportabili. Quale che sia la fonte del malessere, l'organizzazione risponde alle patologie personali tendendo a deformarsi, consolidando e legittimando al proprio interno quelle storture che rispondono all'esigenza primaria di tenere separati individui che non sono in grado di lavorare assieme.

Pensiamo al caso di responsabili di sezioni ragazzi che vivono come "separati in casa" dal resto della biblioteca, per avere trascorsi conflittuali con il direttore o con il resto dello staff, e che puntano a entrate distinte, orari di apertura diversi, loghi e denominazioni differenti per la propria sezione, finanche un dominio web separato da quello ufficiale, facendosi forti della sacrosanta specificità del target di riferimento. Pensiamo al caso di irriducibili Primedonne, titolari di improbabili centri di documentazione su *Qualsiasi Cosa* (scegliete voi l'argomento, ce n'è davvero per tutti i gusti). Attorno a personaggi siffatti la biblioteca ha scelto di erigere una sorta di barriera di contenimento, affinché possano esercitare la propria espressività personale in beata solitudine, senza produrre eccessivi danni al resto dell'organizzazione.

Anche il mondo delle biblioteche paga il proprio tributo alla stupidità umana, e quindi conta al proprio interno individui irrisolti, pieni di livore nei confronti del mondo, incapaci di guardare oltre

l'ombelico. Di fronte a persone così, c'è poco altro da fare che alzare gli occhi al cielo e contare i mesi che ancora le separano da quel pensionamento che almeno chi rimane si è tanto, tanto meritato. Sulle brutte storie che le vedono protagoniste, vogliamo qui stendere un velo pietoso, e andare oltre. I casi clinici sono casi clinici, e come tali non costituiscono un problema. Ciò che interessa qui è invece capire perché in una biblioteca "normale", dove lavorano persone mediamente intelligenti e motivate, che non si odiano a morte, ma che al contrario tendono di norma a convivere in pace, il risultato più frequente sia quello di una somma aritmetica di azioni separate, piuttosto che di una sinfonia di effetti integrati. La biblioteca che ne esce assomiglia ad un collage dai motivi astratti piuttosto che ad un dipinto nel quale la ricerca dell'equilibrio passa attraverso uno studio delle proporzioni. Perché Picasso, invece di Leon Battista Alberti? Una spiegazione possibile è rappresentata dal fatto che il management bibliotecario italiano ha scarsamente sviluppato l'assimilazione della biblioteca ad una organizzazione normale, da far funzionare al pari di un albergo, di un ristorante, di un ospedale. Intere generazioni di direttori di biblioteca non hanno ricevuto dalla professione quel bagaglio di competenze che oggi permetta loro di andare oltre il collage, per governare la complessità dei processi non più in una logica di risposta/reazione alle mille emergenze quotidiane, ma in chiave di progetto unitario. Chi è arrivato a dirigere una biblioteca lo ha fatto perlopiù provenendo dalla professione operativa, ovvero dall'esercizio di una delle tante tessere del collage, e nel maturare una nuova e più ampia visione d'insieme non ha solitamente avuto a disposizione strumenti di governo strategico in gra-

do di riequilibrare le varie parti, o addirittura si è ben adattato ad operare in una biblioteca ad assetto variabile, dove i diversi segmenti di servizio viaggiano a velocità diverse, offrendo comunque il meglio di quanto è possibile nelle circostanze effettive.

A volte la scelta più razionale sembra essere quella che fa di necessità virtù: ci è capitato di avere nello staff un appassionato di storia locale? Bene, concentriamo le energie su questa importante sezione della biblioteca, offrendo un servizio puntuale, completo e approfondito. Se poi siamo scoperti sul fronte multimediale, pazienza, non si può avere tutto dalla vita. C'è un collega col pallino del web? Via libera ad un sito robustamente interattivo e ricco di servizi aggiuntivi; peccato che le sofisticate scelte in materia di accessibilità e usabilità non trascinano, neppure in termini di approccio, sulla scarsa accessibilità della sede fisica e sulla debolissima usabilità dei servizi in presenza. Pazienza. C'è fra noi un creativo che inventa giochi di lettura a raffica? Che produce animazioni con i controficiocchi? Ottimo, diamoci dentro a promuovere questo straordinario valore aggiunto. Se poi, finita l'animazione, gli operatori di contatto continuano ad abbaiare al pubblico, pazienza. Si fa quel che si può.

Il lavoro del direttore di biblioteca risulta spesso schiacciato sugli aspetti operativi (gare, appalti, atti amministrativi, bilanci, rendiconti) e di mera emergenza (turni scoperti per malattia, conflitti interni, cornicioni caduti sulle auto in sosta, scadenze al cardiopalma, budget da tagliare in diretta per finanziare l'ultima geniale trovata dell'assessore di turno). Spegnerne incendi sembra essere diventata l'attività quotidiana prevalente.³ Difficile, se non impossibile, trovare il tempo e l'energia – quand'anche, beninteso, ci fosse la capacità – di

alzare la testa dalla tastiera per controllare l'effetto d'insieme della biblioteca, ridurne gli squilibri, correggere le stonature, ricercare una unitarietà d'azione che ne rafforzi l'identità e ne accresca la riconoscibilità all'esterno come servizio in grado di mantenere alcune promesse minime.

La biblioteca dovrebbe invece essere vista come un'orchestra, nella quale i singoli musicisti, siano essi in prima o in seconda fila, svolgono ciascuno un ruolo ben definito e strutturato, e il direttore ha il compito di tenere insieme le individualità per farle diventare qualcosa di più della somma delle singole voci.⁴

Gli orchestrali non si sentono per nulla sminuiti come artisti nell'eseguire una partitura sotto la guida del direttore: eppure spesso sono musicisti di primissimo piano. Se invece provate a portare un esempio del genere ad una platea di bibliotecari è molto probabile che riceviate gentili ma ferme opposizioni. I bibliotecari si sentono "individui" unici e irripetibili, protagonisti assoluti della propria azione professionale e del proprio rapporto con gli utenti. Non hanno la minima intenzione di sentirsi membri di una squadra, perché un'appartenenza del genere vincolerebbe troppo la propria espressività personale. Si sentono artisti, o al massimo artigiani, che non possono essere ingabbiati all'interno di una organizzazione. Amano metterci "del loro" nelle cose che fanno, sia a proposito che a sproposito; lavorano secondo il proprio metodo e i propri tempi, e pazienza se questo crea problemi al resto. Applicano le regole della biblioteca solo quando e se sono d'accordo, e pazienza se tutto ciò porta a gravi disparità di trattamento. Inventano modalità alternative per gestire una situazione ricorrente, senza condividerle con gli altri o sottoporle al vaglio di chi sarebbe

chiamato a decidere. Condividere e farsi giudicare sono operazioni tutt'altro che gradevoli e gradite.

Provate a dire ai bibliotecari che non si debbono fare eccezioni, e che al massimo si possono prevedere varianti di servizio da estendere a tutti coloro che si trovino in una situazione specifica, e non soltanto a chi ha alzato la voce, o è amico dell'amico, o è il figlio del sindaco. Vi sentirete rispondere che le eccezioni esisteranno sempre, e che ci vogliono "buon senso" e "flessibilità", due veleni che ammorbano in quantità industriale l'aria delle nostre piccole o grandi Armate Brancaleone.⁵

Da un lato, i bibliotecari non accettano volentieri di unire i confini della propria personalissima tessera di collage con quelli delle tessere vicine, per trasformare l'opera d'arte astratta in un disegno unitario, dai contorni omogenei e maggiormente leggibili per gli utenti. Dall'altro lato, i direttori spesso non sanno fare questo salto strategico, non ne hanno la forza professionale e la tempra personale. E anche quando sia gli uni che gli altri si mettono d'impegno per superare l'impasse, cercando di definire in modo unitario il da farsi su una certa faccenda, ecco che ci si mette in mezzo la disabitudine, sotto le mentite spoglie della legge dell'entropia: riunitevi una o più volte, discutete su un certo caso e definite una certa modalità di azione; scrivete il tutto in un documento ufficiale, distribuitelo a tutti e mettete in atto la decisione assunta. Datevi tempo tre mesi, ed è molto probabile che tutto sia tornato esattamente come prima: qualcuno si è dimenticato della decisione, qualcun altro ha trovato una nuova interpretazione che – quando si dice il caso – collima esattamente con il suo vecchio modo di fare; qualcun altro ancora avrà il coraggio di sostenere di aver capito che quella decisione

era stata annullata. Il Premio Brancaleone dovrà comunque essere assegnato a chi negherà di aver mai saputo che quella decisione fosse stata mai presa.

Trasformare dei solisti in membri di una squadra richiede dosi industriali di determinazione, cocciutaggine e resistenza che sembrano arridere più a campioni mondiali di sport estremo che a funzionari o dirigenti pubblici, tradizionalmente ritenuti, a torto o a ragione, poco inclini alla fatica. È anche per questo che i vantaggi secondari del lavoro in solitario tornano sempre prepotentemente a far sentire le proprie ragioni: in una vita professionale che non regala molte soddisfazioni, almeno sul fronte economico, può essere consolante disporre di un proprio esclusivo spazio-giochi, gestire piccole occasioni di potere, non dover rendere conto a nessuno della propria produttività effettiva, non permettere ad altri di acquisire quel minimo di “saper fare” che potrebbe addirittura renderci sostituibili, e perciò non più unici.

Provate a proporre in una biblioteca di medie dimensioni una rotazione nelle competenze, e sentirete l'aria attorno a voi raggiungere in pochi secondi temperature da sauna finlandese. Chi desidera continuare a lavorare in solitario si opporrà presentando ragioni del tutto condivisibili. Partirà col dirvi che il suo carico di lavoro è già sovradimensionato rispetto alle proprie energie, per cui non gli possiamo chiedere di fare altro. Non mancherà di dirvi che per parte sua non si tratta di cattiva volontà, ma semplicemente di impossibilità pratica. Avrà ragioni da vendere, quando proseguirà nel dirvi che una situazione in cui tutti sono chiamati a fare tutto potrebbe addirittura causare effetti nefasti sul servizio; argomenterà, infatti, che una non chiara definizione delle competenze, volta a rendere tutti i

membri del gruppo parimenti responsabili dei risultati concordati, rischia di avere l'effetto di lasciare il peccato orfano di peccatore: le segrete relazioni che legano “tutti” a “nessuno” passano attraverso un “chiunque” sempre disposto a darsi alla macchia, quando ci sono colpe da attribuire. Difenderà l'inespugnabilità del proprio orticello con motivazioni robuste e metodologicamente inoppugnabili. E voi rimarrete lì da soli, soffrendo per le atroci staffilate nel cuore, ogni volta che sentirete i vostri colleghi rispondere agli utenti con una delle numerose varianti dell'espressione: “Non è di mia competenza”.

Parliamoci chiaro: capita di essere chiamati a tenere un tasso di alicrità che sarebbe impensabile persino per uno strapagato broker di Wall Street. Nel mese di giugno, lo sa solo Iddio che maschia battaglia si è costretti ad ingaggiare per tenere aperta la bottega e permettere a tutti i colleghi lo smaltimento delle ferie non ancora godute entro i termini contrattuali. In tutti gli italici Uffici del Personale verso la fine di aprile si risveglia dal letargo il Ciclope Polifemo, pronto a mangiarci in un sol boccone se non gli garantiremo di azzerare per tempo gli arretrati.

Dunque, può capitare che le persone addette a un certo servizio non ci siano; può capitare che chi è rimasto in servizio non abbia il tempo o le abilità per smaltire le richieste destinate al collega che ha portato i bambini a Gardaland. Guai a noi a farci venire in mente di chiedere personale aggiuntivo: si deve fare con quello che c'è, punto e basta. E così, con nello stomaco soltanto il coraggio, ci sistemiamo la pistola al cinturone come lo sceriffo John Chance, e chiamiamo a raccolta i nostri valorosi Dude, Stumpy, Colorado Ryan e Feathers, perché i banditi da sconfiggere sono tanti, e il lavoro che ci aspetta è duro.⁶

Quando dunque ci ritroviamo a rispondere al telefono “Oggi il referente del servizio X è in ferie, richiami domani”, è probabile che dipenda dal fatto che siamo stremati dalla fatica, nel bel mezzo delle prove generali del *Dies Irae*, e non ce la facciamo proprio a far fronte anche al lavoro di altri. Ci sono dei giorni nei quali ci trasformiamo nella versione nerd della dea Guanyin, facendo roteare all'unisono tutte e mille le nostre braccia, ma neanche in quel caso strisciamo il badge in direzione uscita con la soddisfazione di aver sgombrato completamente il piano della scrivania.

Che problema c'è, dunque, a dire all'utente: “Richiami domani, per favore”, quando domani ci sarà davvero qualcuno che potrà servirlo a dovere, prendendo in carico la sua richiesta in modo appropriato e dedicandogli tutto il tempo necessario? Nessun problema, in effetti. O quasi.

3. “I care”

Esistono competenze specifiche che è buona norma definire e strutturare con sempre maggiore chiarezza, nell'interesse di tutti i membri del gruppo. Accanto a queste, però, esiste una competenza speciale, che grava in solido su ogni membro dell'organizzazione. Si tratta di una competenza saliente, che riguarda la presa in carico del contatto con un utente che entra in relazione con la biblioteca in qualunque modo (di persona, per telefono, per e-mail, attraverso la compilazione di un modulo web o quant'altro).

La corretta e completa gestione della transazione di contatto tra membro dell'organizzazione (indipendentemente dalla sua collocazione all'interno della gerarchia) e soggetto esterno è da considerarsi di competenza di tutti.

Dobbiamo tenere conto peraltro che un cittadino ha solitamente una visione “olistica” della biblioteca: tende ad entrare in relazione con essa in un qualunque punto, ritenendo tutti gli accessi equivalenti fra loro, senza cogliere le differenze di ruoli e funzioni tra l'uno e l'altro operatore.

La biblioteca è chiamata ad attrezzarsi affinché ogni transazione sia gestita al più alto livello possibile di soddisfazione per l'utente, indipendentemente da chi sia stato “intercettato” dal contatto esterno. Agli occhi dell'utente, chi risponde non è l'operatore visto nella sua specifica titolarità di competenze e responsabilità, ma la biblioteca nel suo complesso, attraverso – appunto – la mediazione iniziale del membro dell'organizzazione chiamato in causa in quel preciso momento. Per l'utente, l'obiettivo perseguito è ottenere la risposta ad una specifica esigenza (un libro da prendere in prestito, una prenotazione da registrare, un articolo di legge da recuperare, un film da restituire); i meccanismi che fanno muovere molle e bilancieri dentro la scatola nera della biblioteca gli sono sovranamente estranei. Ciò che gli interessa è restituire, prenotare, prendere in prestito, consultare e stampare, indipendentemente dal livello retributivo o dalla precarietà del contratto di chi lo aiuterà nelle operazioni. Direttore o addetto alle pulizie non fa una grande differenza: l'importante è mettere il segno di spunta accanto alla cosa da fare.

La biblioteca che funziona è quella in cui tracciare il segno di spunta è facile e veloce; la biblioteca che non funziona è quella in cui ogni operazione è un'impresa eroica, che richiede più telefonate (“Oggi l'addetto non c'è, richiami domani”), più visite (il prestito è attivo fino alle ore 12, le prenotazioni possono essere fatte dalle 13 alle 15), più scale da salire e scen-

dere (le macchine per i microfilm è nel sotterraneo, quella delle fotocopie al quinto piano, mentre la tessera prepagata si compra al secondo). La biblioteca che funziona è quella che guarda a se stessa con gli occhi degli utenti, organizzando i servizi a misura delle esigenze di costoro; la biblioteca che non funziona è quella che guarda a se stessa con i propri occhi, organizzando i servizi in modalità autoreferenziale.

Il governo della relazione con gli utenti rappresenta una straordinaria palestra nella quale la nostra Armata Brancaleone può esercitarsi a diventare una vera e propria squadra, senza mettere in discussione le competenze tecniche specifiche, né rimescolare la logistica degli spazi (ad ognuno la sua scrivania, per carità) né mettere a repentaglio l'autonomia professionale dei singoli “artisti”.

Per ogni biblioteca definire con chiarezza le proprie politiche di rapporto con gli utenti permetterà anche di non rimanere invischiati nelle sabbie mobili di ciò che è dato per scontato (che cos'è la biblioteca, quali sono i suoi obiettivi, qual è la sua identità) ma che non è mai stato esplicitato, e che perciò ciascuno interpreta e definisce in totale autonomia. Prendete una biblioteca media, nella quale lavorano dieci persone sufficientemente affiatate tra loro, senza gravi disturbi psicologici e persino bendisposte nei confronti del lavoro. Dite loro di scrivere su un pezzo di carta, ciascuno per conto proprio e senza consultarsi, una descrizione di massimo dieci righe su quelli che ritengono essere gli elementi più significativi della biblioteca in cui lavorano. Dopo dieci minuti ritirate i fogli e leggete ciò che è stato scritto: non ci sarà affatto da meravigliarsi se avrete difficoltà a riconoscere in quelle descrizioni la medesima biblioteca. È probabile che le persone, pur la-

vorando gomito a gomito da anni, abbiano maturato idee diverse sul ruolo e la funzione della biblioteca, e che si siano abituate a “vedere” cose diverse. Atteggiamenti così differenziati porteranno naturalmente a gestire in modo disomogeneo il rapporto con gli utenti: chi applicherà rigidamente le regole, per affermare il valore “in sé” della biblioteca; chi tenderà a fare eccezioni, nell'interesse dell'utente; e ancora, chi insegnerà all'utente ad attivare una propria casella e-mail sul web, perché un bisogno dell'utente è pur sempre un bisogno dell'utente, e chi respingerà al mittente una richiesta di prestito perché il modulo non è compilato per intero, e sta a lui e non a noi compilarlo.

Governare la relazione con l'utente significa uscire dalla logica pericolosissima che assegna al singolo operatore l'onere di gestire di volta in volta le transazioni con il pubblico, facendo conto semplicemente sul proprio bagaglio personale, fatto di buona educazione o malagrazia, cortesia o rustichezza, gentilezza o protervia, capacità di sopportazione dello stress o fragilità, flessibilità o rigidità, conoscenza del mestiere o imperizia. Senza contare la sua personale “idea” di biblioteca, che può – come abbiamo appena visto – essere anche molto diversa dall'idea di altri, e soprattutto dall'idea ufficiale. Se l'operatore è lasciato da solo a fare i conti con il pubblico, il destino della transazione è nelle mani di un dio capriccioso e ostile. La definizione chiara degli obiettivi di servizio della singola biblioteca porta invece a delineare quali modalità di comportamento facilitino il raggiungimento di tali obiettivi, e quindi siano da adottare da parte di tutto lo staff, e quali altre modalità debbano essere evitate, perché capaci di creare danno.

Nella scrittura collettiva e condivisa di un ideale “copione” relazio-

nale al quale attenersi, l'operatore trova crescente sostegno alla propria azione individuale, attingendo le singole soluzioni a un carnet di scelte che rappresentano l'espressione della cultura organizzativa di quella specifica biblioteca.

Nell'accesso al "copione" egli riduce la propria libertà di improvvisazione, fornendo all'utente un fronte di contatto progressivamente più omogeneo, meno differenziato e perciò più affidabile. Triste è la sorte della biblioteca in cui l'utente aspetta di trovare al banco del reference la "signora bionda", quella tanto disponibile, per poter sperare di ricevere un servizio all'altezza delle proprie aspettative.

La metafora teatrale del copione, tanto cara alla "teoria delle esperienze",⁷ ci permette di rileggere le transazioni con il pubblico in termini di "interpretazioni" dell'identità e della missione che la biblioteca sta perseguendo, e non già in termini di risposte individuali, e perciò dipendenti dalle casuali inclinazioni momentanee del singolo. Concepirsi come interpreti di personaggi dotati di una specifica professionalità e traduttori simultanei di una specifica identità di servizio non è però nelle corde dei battitori liberi, che amano fare il bello e il cattivo tempo in biblioteca, quasi fosse "cosa loro", e non un servizio provvisto di una sua specifica configurazione e dignità. Costoro si fanno subito venire a mente le penose tiriterie recitate al telefono dagli addetti ai call center, e si indignano alla sola idea di ritrovarsi, con una laurea in tasca e vent'anni di onorato servizio alle spalle, a essere chiamati a recitare formulette anodine, rinunciando per sempre alla loro straordinaria insostituibilità.

Niente di tutto questo: governare le relazioni con gli utenti non vuol dire certo obbligare gli operatori di una biblioteca a mettere da parte la propria personalità. Significa



invece fornire loro delle linee guida che permettano di agire in armonia con le scelte identitarie di quella organizzazione.

Perché "essere dalla parte dell'utente" non è soltanto una petizione di principio, ma deve potersi ritrovare anche nel modo in cui rispondiamo al telefono, decidiamo di farci richiamare o richiamiamo noi, gestiamo le prenotazioni e i solleciti, organizziamo le restituzioni, rispondiamo ad una e-mail, ci attiviamo per un prestito interbibliotecario.

Non avere nessun copione significa improvvisare: ma siamo davvero tutti così bravi da potercelo permettere? Sinceramente ne dubito.

4. Tolemaici e copernicani

Il vero problema sta nel fatto che, a più di vent'anni da Villasimius,⁸ non abbiamo ancora fino in fondo

accettato la logica dell'utente: non siamo ancora diventati copernicani, ma teniamo ancora segretamente per Tolomeo, perché il nostro soletto utente continua a girare attorno alla terra-libro. Per quante letture in materia di *customer satisfaction* abbiamo nel nostro bagaglio professionale, per quanta attenzione abbiamo umanamente e professionalmente sviluppato nei confronti delle persone che varcano la soglia della nostra biblioteca, per quanto sentiamo l'urgenza di andare a catturare nuovi lettori sulle spiagge o dai barbieri, la strada da fare per liberarsi dalla centralità del documento è ancora lunga, o addirittura lunghissima. Una prova? Basta partecipare ad una qualunque riunione di bibliotecari e porre agli intervenuti una semplice domanda: "A quanto ammonta il patrimonio della tua biblioteca?". C'è chi parlerà di dieci, venti o centomila volumi; chi sarà più preciso, distinguendo tra

libri e multimediali; ma nessuno, dico nessuno, parlerà di patrimonio in termini di utenti. Eppure sono proprio gli utenti il vero patrimonio della biblioteca: quelli che la rendono viva, che la fanno “esistere” come servizio, permettendole ogni giorno di tenere a bada la maledizione del magazzino.

Un'altra prova? Girate per le biblioteche italiane, e indipendentemente dalla loro appartenenza giuridica, scoprirete una relazione inossidabilmente inversa tra inquadramento retributivo e vicinanza agli utenti. Al crescere della posizione professionale, si registra sempre e inequivocabilmente l'allontanamento dal pubblico: gli operatori di livello più basso sono destinati al front-office, quelli di livello più alto passano la giornata negli uffici, davanti allo schermo di un computer. Al di là di tutte le petizioni di principio, gli utenti sono meno importanti dei libri da catalogare. E ciò è talmente vero, che agli utenti destiniamo le risorse meno qualificate, perché quel che conta veramente è che i documenti siano descritti nell'OPAC come IFLA comanda. Mentre ci balocchiamo con le barocche architetture dei nostri cataloghi (e guai a noi se non lo facesimo, beninteso), lasciamo pericolosamente alla mercé del genio individuale la relazione quotidiana con gli utenti, affidandola alle reazioni casuali dei singoli operatori. Le biblioteche italiane non hanno più bisogno di artisti: gli artisti non le hanno portate molto lontano, a quanto pare. I geni solitari non hanno fatto bene nemmeno alla professione, che oggi continua ad essere percepita all'esterno come schiacciata tra la nullafacenza e la movimentazione di magazzino. Scegliere la strada del gioco di squadra – modestissima e faticosa – può darsi che possa fornire delle risposte positive: modestissima, perché ci costringe a porci domande all'apparenza banali (chi

siamo? che cosa facciamo? come vogliamo essere trattati? come vogliamo trattare gli altri?), ma assolutamente decisive per chi voglia uscire dalla navigazione a vista e cimentarsi con la navigazione strumentale; faticosa, perché ci obbliga a condividere con gli altri un percorso di costruzione dell'identità di servizio e di declinazione della sua traduzione in pratica.

Condividere è un verbo scomodo: richiede l'adozione consapevole di strategie definite, anche quando non si è d'accordo; riduce lo spazio per gli alibi, azzerando le scorciatoie, impone il ricorso ad un vocabolario comune. Ci costringe a guardare alla biblioteca come un servizio normale, e ai bibliotecari come professionisti normali. Mica facile, in un Paese così.

Note

¹ Philip Kotler, docente alla Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston (Illinois), è uno dei più famosi e acclamati esperti al mondo nelle strategie di marketing. Il “Financial Times” lo ha classificato al quarto posto tra i guru del marketing, dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker. Kotler ha dato un contributo saliente alla strutturazione del marketing come disciplina scientifica, ed è stato tra i pionieri del marketing sociale. La sua opera più famosa è *Marketing management* (1967), una vera e propria pietra miliare nella storia della disciplina.

² Cfr. NERIO AGOSTINI, *Gestire una pic-*

cola biblioteca. Manuale della One Person Library, Milano, Editrice Bibliografica, 2005.

³ Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *Il bibliotecario pompiere. Dalla reazione alla crisi alla gestione consapevole della quotidianità*, “Biblioteche oggi”, 22 (2004), 8, p. 9-20 (anche in versione elettronica: <<http://www.bibliotecheoggi.it/2004/20040800901.pdf>>).

⁴ L'uso della metafora dell'orchestra è molto presente nella letteratura sull'organizzazione e sulla leadership. Tra gli innumerevoli testi, si segnala JAN R. JONASSEN, *Leadership. Condividere la passione*, Milano, Guerini e associati, 2001.

⁵ Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *Da chiunque a ognuno: la biblioteca disegnata dagli utenti*, “Biblioteche oggi”, 24 (2006), 4, p. 5-13 (anche in versione elettronica: <<http://www.bibliotecheoggi.it/2006/20060400501.pdf>>), in particolare il paragrafo 4, dedicato al tema “La personalizzazione che non ci piace”; ripubblicato anche in *La biblioteca su misura. Verso la personalizzazione del servizio*, a cura di Claudio Gamba e Maria Laura Trapletti, Milano, Editrice Bibliografica, 2007, p. 24-36.

⁶ Devo il riferimento a Maurizio Tarantino, che propose il richiamo a John Chance in un suo messaggio su AIB-CUR del 31 luglio 2006, a proposito delle difficoltà in materia di gestione del personale.

⁷ Cfr. B. JOSEPH PINE II – JAMES H. GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.

⁸ Cfr. ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE, *I servizi della biblioteca e l'utente. Atti del 32. Congresso nazionale dell'Associazione italiana biblioteche, Villasimius, 11-14 ottobre 1984*, a cura di Giuseppina Faedda, Roma, AIB, 1987.

Abstract

The author points out that every attempt to enforce the team-work in the library meets often with strong resistances by staff members. The main reason is the widespread attitude to hold one's task as isolated from the whole framework: this is still the prevailing situation, nowadays, in the Italian public libraries. Therefore, the managers that try to implement the rules a real team-work requires, seem to be confronted with a hard enterprise. Every librarian tends to play an isolated role – says the author – without a real interest in the overall result: this is a serious risk in an orchestra, just as much as in a library! The most important goal is to change the soloists into members of an orchestra. The library managers, however, are lacking too in their concepts, because they find it hard to conceive the library just like a normal organisation (hotel, hospital...) that needs to be well managed and organised.