
Gli ultimi cinque anni della nostra vita

ALESSANDRA GIOVANNINI

Funzionario responsabile della Biblioteca San Giorgio
a.giovannini@comune.pistoia.it

La pausa estiva ci dà l'occasione, nella relativa quiete della vita più ordinaria della biblioteca, libera da appuntamenti improrogabili, iniziative in scadenza, adempimenti burocratici che si sospendono quasi per rispondere al bisogno fisiologico di far respirare anche la struttura, per riflettere sul recente passato della San Giorgio che ha fortemente permeato la vita di tutte le persone che vi lavorano.

Un momento per fare il punto, ma anche per ripensare quanto davvero le teorie di servizio e organizzative, con tutti gli organigrammi, diagrammi, griglie di valutazione, di cui ci eravamo fatti forti all'inizio dell'apertura della biblioteca, abbiano poi retto all'eccezionale impatto che la San Giorgio ha avuto nella città.

In realtà, la cultura organizzativa, le modalità di articolazione della struttura, la condivisione degli obiettivi, gli stili di comportamento si sono sviluppati mentre imparavamo a gestire i problemi di adattamento alle nuove condizioni ambientali esterne e di coesione interna e le varie soluzioni, volta a volta sperimentate come valide, hanno prodotto un patrimonio di sapere organizzativo fino a diventare le nostre norme e i nostri valori. Siamo passati da quella che il modello di Greiner¹ definisce fase "creativa", in cui molto è stato devoluto al *problem solving*, durante la quale non si poteva ricorrere a tecniche consolidate e abbiamo lasciato molto alla discrezionalità delle opzioni e delle alternative, ad una progressiva strutturazione dei ruoli e delle funzioni, ad un'articolazione delle responsabilità, a fissare obiettivi, a formalizzare e pianificare le procedure.

Mentre le regole di servizio si consolidavano e lo stile della biblioteca prendeva forma, la comunicazione si arricchiva e diventava componente organizzativa della biblioteca. Comunicazione che in un primo momento ha significato soprattutto "mettere in comune i valori positivi": a partire dall'orgoglio con cui tutto il personale ha sostenuto la nascita della San Giorgio; un momento vissuto non come un semplice trasloco, ma come una totale rigenerazione che avverava, finalmente, la

trasformazione della biblioteca da "semplice ancella" a "dama d'onore" nel panorama dei servizi comunali.

Un sentire comune che affiora anche nei primi questionari fatti circolare in occasione di un incontro formativo tenuto a più di un anno di distanza, e dove i giudizi positivi riferiti alla missione, agli spazi e ai servizi della biblioteca fanno davvero percepire un grande lavoro di squadra.

Lanciati sulla scena cittadina e sempre più visibili e appetibili, i primi anni della San Giorgio sono stati un rincorrersi di sforzi da parte di tutto il personale per dimostrare di essere all'altezza della situazione, consapevoli che era necessario stringere l'organizzazione, perché la sola dedizione, il solo gettare il cuore oltre l'ostacolo, non poteva bastare a reggere la complessità delle relazioni che la nuova posizione strategica della biblioteca andava assumendo a livello cittadino, ma anche fuori di esso. Dovevamo unificare le risposte e gli atteggiamenti di fronte alla "marea" di utenti che tutti i giorni fruivano della biblioteca; dovevamo intensificare la comunicazione di servizio per affrontare tutte quelle variabili di comportamento che non avevamo previsto. E così abbiamo dedicato specifiche sessioni di lavoro ad esaminare perfino l'atteggiamento giusto da tenere di fronte a quei comportamenti degli utenti che molti di noi ritenevano inadeguati, se non scorretti: è consentito sedersi in due sulle poltrone?, spostare le sedute?, portare acqua e cibo in biblioteca?, come reagire agli sbacchiamenti dei ragazzi?

Queste discussioni hanno davvero tirato fuori i retroterra culturali e professionali dei colleghi, tra "censori" e "liberali", si è messo in comune il valore esperienziale discutendo le varie opzioni che si ponevano nello stabilire le regole di servizio, e sono servite tantissimo, forse più di tante teorie biblioteconomiche, a consolidare e a condividere l'idea di una biblioteca davvero pubblica. La redazione della *Carta dei servizi*, con la disamina puntuale delle singole prestazioni per le quali sono state sfruttate tutte le informazioni di "ritorno" per conoscere meglio le esigenze degli utenti, assieme alle molte discussioni che l'hanno accompagnata per capire fino a che punto potevamo spingerci per ciascuno di essi, o per individuare le aree di miglioramento, è stato il primo e grande *step* del consolidamento della organizzazione della biblioteca e della comunicazione interna. Avevamo trovato un punto di equilibrio tra le esigenze degli utenti, gli assetti della biblioteca e le convinzioni del personale; sapevamo tutti come comportarci di fronte all'inesauribile varietà delle esigenze degli utenti,

comprimendo le difformità che spesso affioravano tra i due turni di servizio, dando certezza e una bussola concreta a tutti i colleghi. È stata un'esperienza importante, fondamentale anche per accrescere quella competenza comunicativa dei bibliotecari che, come sostiene Di Domenico, “esprime l'anima relazionale di cui le biblioteche non possono fare a meno”.²

Certo, non è stata la bacchetta magica, anche per il valore non “regolamentare” della carta che induce a migliorare sempre più le prestazioni a vantaggio degli utenti, a rilanciare, a puntare in alto; il desiderio di piegare la norma, magari solo per venire incontro ai casi personali di qualche utente, è riaffiorato. Ma la rotta è stata tenuta, e abbiamo fatto tesoro dei tentennamenti, delle indecisioni, dei disallineamenti per impegnarci nella revisione della *Carta* che è infatti uscita già nella sua seconda versione.

La formalizzazione degli incontri bisettimanali dello staff (formato da un gruppo ristretto di persone responsabili di specifici settori) è stato un ulteriore e importante tassello che, attraverso la pubblicazione dei verbali sulla intranet della biblioteca, ha permesso un flusso comunicativo verso tutto il personale. Questa modalità operativa è divenuta pian piano uno stile di

lavoro che ha permesso di tenere sotto controllo il lavoro settimanale, le iniziative in agenda e gli impegni a breve scadenza. Ad un certo punto però, e immanabilmente, l'asticella delle aspettative da parte del cosiddetto “cliente interno” si è subito alzata e il clima comunicativo tra i colleghi “no-staff” si è velato. Ci siamo accorti che qualche ombra avvolgeva ancora queste riunioni agli occhi di parte del personale; come se qualcosa di questi incontri restasse fuori dai verbali, come se in quella sede fossero affrontati i massimi sistemi. L'imperdonabile dimenticanza della redazione del verbale della riunione da parte dello staff era subito sottolineata come un attentato alla “trasparenza”, e in realtà è stato un grande monito che ci ha fatto capire che “dare un buon esempio è davvero il mezzo di comunicazione più efficace e darne uno cattivo è disastroso”.³ Aumentavano infatti le chiacchiere da corridoio, insieme ai malumori. La partecipazione di un rappresentante del personale alle riunioni di staff, a rotazione o in relazione a specifiche esigenze, ci è sembrato allora un buon correttivo, anche per testimoniare la volontà di rendere tutti partecipi fino in fondo dell'attività della biblioteca.

La comunicazione interna ha fatto tesoro anche di tutte quelle risorse che i supporti tecnologici ci permette-



Nella sezione dei più piccoli durante la festa di compleanno della biblioteca (23 aprile 2012)

vano per potenziare il flusso informativo, e ampliare in termini di capillarità e di velocità la diffusione dei messaggi e delle notizie per far sapere, ad ogni livello, ciò che avveniva in biblioteca: posta elettronica, sito internet, newsletter. Ci siamo dotati di un'agenda elettronica su cui riportare tutti gli impegni in corso della biblioteca, e di altre piattaforme di condivisione di documenti – una sorta di “memoria organizzativa” – reperibili in archivi, database di procedure, istruzioni ecc.

A fronte di questo *ambaradan* di strumenti, che ci ha garantito e continua a permettere una certa fluidità di comunicazione, c'è però, come sempre, il collega che non ha letto la disposizione, chi si scorda di farvi riferimento o, peggio ancora, chi non l'ha capita e spesso nemmeno lo confessa. E allora abbiamo dovuto ripercorrere a ritroso la strada, iniziando dai “fondamentali” della comunicazione, facendo tesoro del suggerimento che piuttosto che limitarsi a trasmettere “il messaggio, bisognerebbe esser certi che i dipendenti l'abbiano ben capito e assimilato”.⁴

Queste situazioni, naturalmente, hanno chiamato in causa l'intera struttura, non solo per ripensare gli approcci comunicativi, per affiancare alla comunicazione indiretta il rinforzo dei messaggi in presenza, ma per rivedere l'intero equilibrio degli assetti, cercando di “capire l'inghippo”, al fine di rendere fluidi i passaggi di consegna tra i colleghi, portatori fondamentali della staffetta che fa viaggiare le informazioni sulla nostra attività.

Le cose di valore hanno bisogno di tempo, e spesso invece la velocità è stata la condizione normale con cui si è lavorato, a scapito, qualche volta, della prestazione e della relazione, tante volte relegata alla sola e brevissima pausa caffè. Improvvise assenze che costringono a rivedere i turni di servizio e scombussolano i piani di lavoro e la programmazione a breve termine, adempimenti fuori sacco che obbligano a richiedere un surplus di lavoro, verifiche “ordinate” all'ultimo momento dall'assessore di turno, richieste extra non previste per la conferenza del giorno, e poi tanta e tanta gente in biblioteca e davvero tante, nel numero e nella varietà, le iniziative in calendario: è stato per questo che spesso il “che cosa” della comunicazione è stato prioritario e sono rimasti indietro i problemi legati alla fiducia, al credito, al comunicare il senso complessivo della direzione in cui si andava, dimenticandoci perfino, qualche volta, la buona educazione di salutare i colleghi! I momenti destinati a socializzare le scelte sono andati diminuendo, e il rischio è stato che quella “luce” che a lungo ci ha sostenuto, si affievolisse. I questionari rivolti

lo scorso anno al personale per la preparazione del bilancio sociale della biblioteca, sono stati un utilissimo rapporto sulla stato della situazione, che pur testimoniando in generale ancora una grande e forte adesione allo spirito di servizio, ci hanno fatto sapere che possiamo fare molto meglio. Le ventisei persone in organico riconfermano l'orgoglio di lavorare alla San Giorgio e ritengono che l'esperienza lavorativa abbia accresciuto le loro competenze professionali; esattamente la metà giudica adeguata la relazione con lo staff direttivo e con gli altri colleghi, a fronte di coloro che invece ritengono che si possa migliorare; solo due non si identificano con la missione che la biblioteca mette in atto, mentre più della metà ritiene che le esperienze formative siano state adeguate e sufficienti.

Ecco, da qui siamo partiti per riflettere sul nostro futuro e avviare una nuova fase che tenga conto di quanto le testimonianze dei colleghi hanno evidenziato: ricucendo gli strappi, colmando le distanze, chiarendo gli impegni e valutando le forze e le aspettative di tutti. A iniziare da alcune occasioni formative che hanno permesso di lavorare in particolare sui temi della comunicazione interpersonale e del benessere organizzativo, sulla dimensione del clima interno, sulla disconferma, per far ripartire, con una nuova consapevolezza, quella motivazione che a lungo ha guidato il nostro fare.

Quel che più di altro affiora nelle interviste ai colleghi è la richiesta di maggiore coinvolgimento e gratificazione. Il potenziale c'è perciò ancora tutto; si tratta di riprendere un ritmo adeguato alle forze, di precisare e delegare sempre più ruoli e funzioni che mettano in valore, soprattutto, la recente esperienza professionale, in particolare quella dei molti giovani bibliotecari della San Giorgio.

DOI: 10.3302/0392-8586-201208-026-1

NOTE

¹ Cfr. LARRY E. GREINER, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, “Harvard Business Review”, 50 (1972): p. 37-46, cit. in PIER LUIGI AMIETTA, *Comunicare per apprendere: dall'impresa-organizzazione all'impresa-comunicazione*, Milano, Angeli, 2001.

² Cfr. GIOVANNI DI DOMENICO, *Biblioteconomia e culture organizzative*, Milano, Editrice Bibliografica, 2009, p. 133.

³ Cfr. PIER LUIGI AMIETTA, *Comunicare per apprendere*, cit., p. 108.

⁴ Cfr. JAN CARLZON, *La piramide rovesciata: la bibbia del manager nell'era dei servizi*, Milano, Angeli, 2008, p. 101.