

“Pronto, biblioteca”: ma la biblioteca è pronta?

Maria Stella Rasetti

Biblioteca San Giorgio, Pistoia
m.rasetti@comune.pistoia.it

Per una ecologia della comunicazione telefonica

Il telefono, la voce della biblioteca

Telefonare ad un utente per informarlo sul rientro di un libro prenotato, rispondere a un cittadino in cerca di notizie su un evento culturale, fare da filtro a chi tenta di contattare gli uffici comunali fuori dagli orari canonici sono attività che appartengono all'esperienza di ogni bibliotecario pubblico. Se monitorassimo le azioni condotte in una normale giornata di lavoro, potremmo forse scoprire che attraverso il filo del telefono scorre una porzione non irrisoria dei contatti tra cittadini e biblioteca.

Eppure la gestione delle transazioni telefoniche non è riuscita a guadagnarsi un suo spazio all'interno della riflessione professionale, dove l'uso del telefono non ha avuto modo di sviluppare una metodica specifica e consolidare buone pratiche di servizio.¹

L'invenzione di Meucci non ha suscitato l'interesse degli esperti di biblioteconomia nemmeno in epoca pre-Internet, quando ancora vantava una qualche superiorità tecnologica rispetto alla conversazione in presenza, e perciò poteva aspirare ad essere oggetto di prescrizioni aggiuntive rispetto alle regole del colloquio di reference.² Derubricato a semplice succedaneo del rapporto faccia a faccia, l'uso del telefono non è mai stato integrato con le sue specificità all'interno dello strumentario profes-



sionale, rimanendo ai margini della riflessione maturata negli ultimi vent'anni sui temi del reference e dell'istruzione all'utenza, per poi uscire quasi del tutto di scena con l'affermazione delle tecnologie informatiche, capaci di offrire al bibliotecario palestre superattrezza-

te, ove esercitare le proprie abilità in modi molto più *cool*.

Nei casi in cui al telefono è stato riconosciuto lo status di attrezzo professionale, non si è andati oltre un generico apprezzamento in termini di alternativa rispetto al colloquio faccia a faccia, senza approfondire il tema delle differenze. Si è preferito focalizzare l'attenzio-

ne sul contenuto informativo della transazione,³ lasciando in secondo piano tutto l'insieme di elementi relazionali che l'interlocutore percepisce ed elabora durante il contatto, mentre prova sensazioni ed emozioni che lo portano a consolidare il giudizio sulla biblioteca, anche a prescindere dalla risposta ricevuta.

Mentre per quanto riguarda l'interazione in presenza si è maturata la consapevolezza dell'importanza di creare e mantenere un buon clima complessivo, si è efficacemente ricorsi al concetto di "atmosfera", si è riconosciuto lo straordinario valore aggiunto di una buona accoglienza dell'utente; sul fronte dell'interazione telefonica si è rimasti quasi sempre un passo indietro, quasi che la naturale brevità del contatto dispensasse dal compito di curarne la qualità con la dovuta attenzione.

Da qui il suo destino di area non presidiata da specifiche competenze professionali, ma lasciata in balia della buona creanza individuale, al pari di un giardinetto condominiale privo di responsabile, che rischia di rimanere preda delle erbacce se qualcuno non si fa spontaneamente avanti per trasformarlo in un'aiuola fiorita.

La prima e più comune azione di *desherbage* che si rileva nelle biblioteche è costituita dall'adozione di una frase standard da pronunciare in risposta ad ogni chiamata in arrivo: "Pronto, biblioteca", "Biblioteca di Borgodisopra, buongiorno". La scelta di una formula ufficiale di contatto rappresenta il primo passo verso la gestione consapevole della comunicazione telefonica. Peccato, però, che anche un impegno così poco oneroso debba fare i conti, nella realtà quotidiana, con un forte rischio di caducità: basta infatti un minimo di complessità organizzativa, per trovarsi davanti almeno un eroe solitario che continua imperterrito a dire "Pron-

to", non essendo disponibile ad abbassarsi alla recita della formuletta standard. Niente di più facile, fin da qualche giorno dopo l'adozione ufficiale della espressione di contatto, incontrare variazioni sul tema, agite magari a fin di bene, e spesso dagli operatori più entusiasti ("Buongiorno, parla la biblioteca di Borgodisopra, che cosa posso fare per lei?"): l'inferno, si sa, è lastricato di buone intenzioni.

L'adozione della formula di apertura è in effetti una misura organizzativa che non si propone soltanto di accogliere l'utente, confermandogli l'esito positivo della sua chiamata. Il suo valore aggiunto sta infatti nella efficacia formale di una conversazione ritualizzata, che sostiene l'operatore nel porsi non come soggetto privato, ma come rappresentante dell'istituzione, e perciò portatore non soltanto di un personale bagaglio di buona educazione, ma anche di uno strumentario istituzionale di approcci positivi, miranti ad allineare ogni contatto agli obiettivi generali del servizio.

"Pronto, biblioteca" ha dunque il compito di segnare l'avvio di transazioni 1-1 che debbono attestarsi su un livello di qualità relazionale il più possibile indipendente dalla buona grazia dei singoli. La ritualità dell'incipit mira a promuovere l'attivazione di un patrimonio di scelte comunicative consapevoli, che gli operatori sono chiamati ad amministrare ricorrendo alla loro personale perizia, in un gioco al rialzo tra qualità individuali e garanzie istituzionali.

La vita reale, però, racconta una storia diversa. Narra di contatti telefonici nei quali, dopo la recita più o meno convinta della formula di benvenuto, la politica dell'accoglienza può far perdere le sue tracce, eclissandosi dietro le abitudini non governate dei singoli operatori. Al di là del filo, l'utente non ode più la voce della biblioteca,

ma quella di Mario, Francesca o Giovanna, portatori di copioni relazionali personali, la cui eccellenza (quando è tale) è un dono del cielo, non l'effetto desiderato di una specifica azione strategica.

Beirut, le bollette trimestrali e la politica dell'accoglienza

Motivare lo scarso investimento di una biblioteca su questo fronte con l'idea che la direzione non sia capace di cogliere la forza comunicativa delle transazioni telefoniche è una crudeltà che ci sentiamo di perdonare solo a chi, per una invidiabile sorte professionale, si ritrova a parlare di biblioteche senza prendersi la briga di lavorarci dentro.

Chi detiene la responsabilità di una biblioteca pubblica sa benissimo che la credibilità dell'istituzione transita anche attraverso il filo del telefono e non ha bisogno che gli esperti di turno gli ricordino l'assioma di Palo Alto secondo il quale "non si può non comunicare". La verità è un'altra: alle sette di sera il povero cristo che dirige la baracca ha potuto soltanto recuperare al volo i residui di un finanziamento che stava per essere cancellato, mettere a tacere il conflitto tra due colleghi che non si sopportano, prodigare sorrisi a chi ha chiesto udienza per presentare progetti sul niente, partecipare a qualche riunione di coordinamento con Marte, Giove e Saturno, compilare qualche tabella statistica dichiarata super-urgente dall'ineffabile controllo di gestione, caldeggiare la causa dei nuovi computer davanti alla scrivania di qualche privato in odore di mecenatismo. Non ha avuto modo di fare altro nelle ultime dieci ore passate fuori casa. Altro che assenza di consapevolezza!

Nel bailamme della quotidianità, un direttore vede spesso il concet-

to di priorità, così ben descritto nei manuali di *time management*, sciogliersi sfrigorando nella sua agenda come fa l'idrolitina nel bicchiere. Inezie, scadenze, urgenze, scemenze, emergenze, scelte importanti, azioni decisive e idee innovative sono ammucciate in ordine sparso sul ciglio di strade disestate, che richiamano alla mente gli sconsolati panorami della Beirut del 1976, piuttosto che i ridenti scenari dell'Alto Adige in primavera. Non è facile, in un contesto del genere, trovare tempo ed energia da dedicare alla definizione di una completa politica dell'accoglienza, che preveda il trattamento dei "casi difficili", attribuisca il giusto peso agli effetti della comunicazione non verbale, detti le regole per la cura dei contatti telefonici, permetta di sperimentare l'uso di modelli condivisi per la gestione delle situazioni ricorrenti, definisca le modalità di monitoraggio della qualità delle transazioni in presenza e a distanza, chiami in causa lo staff della biblioteca per autovalutare le prestazioni e stabilisca interventi migliorativi in chiave di apprendimento costante.

La letteratura biblioteconomica italiana dice ancora poco, e soprattutto in modo poco sistematico, sulle diverse declinazioni dell'accoglienza,⁴ e affrontare il viaggio dentro i meandri di altre discipline (dall'organizzazione aziendale alla psicologia sociale) richiede un'audacia che sfiora la temerarietà: bisogna armarsi di machete, aprirsi varchi entro territori estranei, penetrare all'interno di coltivazioni sconosciute, coglierne i frutti maturi, togliere la polpa, mescolarla agli ingredienti consueti della professione, frullare bene il tutto e provare a distillarne qualcosa di utile.

Fare la "prima tigre"⁵ è un lavoro destinato a produrre risultati omeopatici a fronte di fatiche industriali: è comprensibile abbandonare l'impresa, e lasciare che le

cose seguano il loro corso naturale. Il daffare non ci mancherà comunque, e il dio dei bibliotecari (se c'è) saprà perdonarci, il giorno del giudizio, se non saremo stati capaci di governare tutti gli aspetti del nostro lavoro.

Intendiamoci: non c'è solo la difficoltà di trovare il tempo e le energie intellettuali per progettare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria della relazione con gli utenti. A volte il tempo lo troviamo eccome, magari a costo di qualche salto mortale degno di Giorgio Cagnotto alle gare di Barcellona nel 1970. Arriviamo addirittura a mettere in calendario una serie di incontri per dare continuità ai progetti; e, visto che non stiamo affatto scherzando, teniamo davvero gli incontri, definiamo i protocolli di azione, stabiliamo le linee di attività.

Non ci facciamo neppure mancare un supplemento domestico: approfittiamo della gita scolastica dei figli per dedicare la serata libera a buttar giù un promemoria su come rispondere alle più frequenti richieste telefoniche; spediamo il coniuge in visita domenicale alla suocera per ritagliarci un paio d'ore di solitudine davanti al nostro portatile, con l'intento di mettere a punto il più perfetto modulo di rilevazione delle telefonate; approfittiamo dei quaranta minuti di ozio a cui ci obbligano gli intrugli colorati del nostro parrucchiere, per stendere la strategia di dirottamento delle telefonate verso il back-office quando al front c'è la coda.

Insomma, vogliamo a tutti i costi che i nostri utenti, una volta messa giù la cornetta, siano soddisfatti di noi anche quando abbiamo detto loro di no; pensino che siamo lì per loro, e che se il problema non è stato risolto, è perché non è stato davvero possibile fare diversamente. Ardiamo dal desiderio che provino fiducia nella nostra biblioteca, comprendano con

chiarezza i motivi di un rifiuto, non restino in attesa di un riscontro che non arriverà mai, ricevano da noi tutte le informazioni utili per scegliere con agio tra le diverse opzioni, si convincano dell'affidabilità di chi è all'altro capo del filo non solo perché è una brava persona, ma soprattutto perché rappresenta una istituzione di cui c'è da fidarsi.

Dunque, siamo disposti a tutto pur di ingaggiare una lotta dura e pura contro la giungla del fai-da-te, almeno nella comunicazione telefonica: riunioni, incontri, colloqui individuali, schede, procedure scritte, check-list, verbali, promemoria. Non lesiniamo sorrisi, incoraggiamenti e pacche sulle spalle a favore di chi sta al gioco; portiamo pure i cioccolatini alle riunioni di verifica, perché sappiamo che le truppe hanno bisogno di maggiore supporto morale durante le grandi manovre.

Ma proprio quando stiamo per ammettere, almeno con noi stessi, di aver ottenuto risultati paragonabili alla passeggiata di Armstrong sulla luna, scopriamo di dover ricominciare tutto daccapo. Perché – mentre ci rituffiamo nelle pinzillacche che nel frattempo avevamo lasciato sulla scrivania – la legge dell'entropia ci fa recapitare la sua bolletta trimestrale: chi si è dimenticato, chi non aveva capito, chi quel giorno non c'era, e chi non è neppure tanto d'accordo.

Ci vuole un niente perché si perda l'unica copia rimasta del protocollo di comportamento distribuito a tutti, perché scompaia dal server la tabella mensile delle transazioni, perché si facciano strada perplessità nuove e vecchie, che nel momento tipico degli incontri collegiali erano rimaste in silenzio; ci vuole un niente perché i colleghi più zelanti si picchino a illustrarci alcuni casi particolari che mostrebbero l'inadeguatezza del copione condiviso: è tutta una sinfonia

di resistenze alla decisione presa, nella gattopardesca speranza di poter riprendere impunemente a fare come si è sempre fatto.

E così ripartiamo daccapo, riscoprendo il fuoco e la ruota: fissando nuove date per le riunioni collegiali, proponendo le medesime tematiche, ridefinendo gli identici protocolli, facendo i conti con le medesime obiezioni, in un *dejà vu* nel quale vorremmo scoprirci almeno più furbi e pronti della prima volta, ma purtroppo ci sentiamo solo più stanchi e forse anche più delusi. La sarabanda ricomincia, in attesa della nuova bolletta trimestrale.

Noi bibliotecari d'assalto, però, sotto la scorza da morbida arancia, nascondiamo l'impavida tempra dei lottatori di sumo; non ci lasciamo vincere dallo stupore antropologico nei confronti della realtà che aborre qualunque miglioramento, ma mettiamo subito in funzione il piano B, con tanto di ricetta segreta per il successo: non mollare mai, celare le delusioni più cocenti dietro un umore sgargiante e fare abbondante scorta di cioccolatini per il prossimo giro. Avanti tutta, dunque.

Vizi e virtù della comunicazione telefonica

Definire una politica specifica per la comunicazione telefonica significa sottrarre all'estro del caso una sorta di "terra di nessuno", progettando interventi che non richiedono dispendiose consulenze di esperti né debbono attendere l'insediamento di assessori sensibili alla causa delle biblioteche. Non ci vogliamo finanziamenti speciali, né sedi più grandi, né collezioni più ricche, né computer più potenti. Investire in questo ambito significa operare in piena modalità proattiva, agendo all'interno del perimetro d'azione che ricade interamen-

te all'interno della nostra responsabilità personale e professionale. Che cosa dunque ha reso così difficile finora ottenere risultati significativi? Perché non abbiamo messo a punto tecniche di contatto con il pubblico in grado di valorizzare al massimo il nostro lavoro e incrementare nell'interlocutore la percezione di affidabilità del servizio? Perché non abbiamo scientificamente messo in atto modalità comunicative capaci di remare a favore della biblioteca, invece che contro? È forse più facile costruire un nuovo edificio che costruire un nuovo comportamento? Siamo forse orientati a sottovalutare l'importanza di ciò che non costa, ma che può fare un'enorme differenza?

Proviamo a riflettere su alcune circostanze, che potranno permetterci di chiarire il quadro di riferimento entro cui ci stiamo muovendo.

Circostanza n. 1: il fastidio del telefono. Ancora oggi, nell'epoca di Internet, si continua ad usare moltissimo il telefono in biblioteca, sia nei rapporti con gli utenti sia nelle relazioni con tutti gli altri *stakeholders* (fornitori, altre biblioteche, uffici ecc.). Ma mentre percepiamo con chiarezza di "fare servizio" ogni volta che ci rapportiamo ad un interlocutore che si avvicina al bancone o fa capolino alla porta del nostro ufficio, non abbiamo la stessa impressione quando rispondiamo al telefono. Specialmente nelle biblioteche meno strutturate, dove non ci sono addetti al centralino o al servizio di reference telefonico, chi risponde deve interrompere la sua attività principale in back o front-office, per gestire una richiesta proveniente dall'esterno. In questo contesto è naturale che voglia liberarsi della seccatura nel più breve tempo possibile, sperabilmente senza ricavarne incombenze aggiuntive, destinate a distoglierlo ulteriormente dai compiti riconosciuti come primari.

Percepire la telefonata di un utente come una interruzione all'attività lavorativa vera e propria, e non come una occasione ordinaria, normale e positiva di produzione del servizio, ha l'effetto di attribuire al contatto telefonico lo status di evento non solo sgradevole, ma anche patologico. In una biblioteca dove tutti concordano nell'idea di avere qualcos'altro di più significativo da fare, il tempo dedicato ai contatti telefonici è vissuto come sottratto al lavoro vero, e perciò derubricato come interruzione, sulla quale è auspicabile intervenire solo in termini di riduzione, e non già di investimento qualitativo.

In questo bisogna ammettere che le biblioteche hanno molto da imparare dagli Uffici relazioni con il pubblico (URP), che fin dalla loro istituzione hanno investito le proprie risorse anche sulla gestione dei contatti telefonici, e non a caso sono in grado di produrre dettagliati resoconti sulla quantità delle telefonate fatte e ricevute, sulla loro distribuzione nelle diverse fasce della giornata, sul loro esito finale, sul motivo della chiamata. Dunque, per gli URP il contatto telefonico ha da sempre lo stesso valore di un contatto in presenza o un contatto telematico: la telefonata non interrompe una azione di status superiore, ma appartiene a pieno titolo al servizio reso al cittadino.⁶ Quand'anche una chiamata arrivi durante la gestione di una transazione in presenza, il conflitto non viene percepito in termini di incursione proditoria di una attività di serie B su una attività di serie A, ma viene gestito come compresenza di due attività di serie A. Starà alla singola organizzazione definire al proprio interno la sequenza da adottare nel trattamento delle due attività, alla luce di parametri e scelte gestionali in linea con la filosofia generale del servizio. Le transazioni telefoniche, se vengono considerate parte integrante

del servizio, hanno il diritto di essere contate, misurate e valutate al pari di ogni altra prestazione. Cesando di essere vissute come perdite di tempo, riconquistano il ruolo positivo di compartecipazione al “fatturato” complessivo e si meritano un costante intervento di manutenzione e miglioramento. Dunque, URP batte biblioteca 1 a 0. Pensiamoci su.

Circostanza numero 2: l'asimmetria di valore. Il contatto telefonico presenta alcuni elementi di potenziale squilibrio che rendono meno fluida la relazione tra utente e bibliotecario. Una prima asimmetria può essere rilevata nella percezione di importanza e priorità: l'utente considera il contenuto della transazione come “il più importante della sua vita”, sia pure limitatamente ai pochi secondi o minuti entro i quali il contatto è destinato ad esaurirsi. Chi chiama per rinnovare i prestiti in scadenza non sta pensando ad altro in quel momento; se non può farlo perché, poniamo, l'OPAC è temporaneamente fuori servizio, è comprensibile che si arrabbi o esprima giudizi negativi nei confronti della biblioteca, fino ad arrivare a generalizzazioni ingenerose (“In questa biblioteca non funziona mai niente”).

In casi simili l'operatore, piuttosto che risentirsi per la reazione sovradimensionata, avrebbe il diritto di disporre di un filtro interpretativo in grado di calmierare la propria frustrazione, inquadrare il punto di vista dell'utente nel contesto di questa asimmetria e soprattutto disporre di un bagaglio di risposte strutturate dall'organizzazione, a cui attingere con scioltezza per organizzare la reazione al caso. Un bibliotecario lasciato da solo a far fronte all'utente arrabbiato potrebbe invece adottare una strategia difensivo-aggressiva destinata a creare disastri comunicativi (“Non si arrabbi, non è mica colpa mia se

l'OPAC non funziona”), con l'effetto congiunto di aggravare il proprio mal di fegato e lasciare brutti segni nella percezione dell'utente. In un contesto del genere, le responsabilità sono in capo non solo alla direzione, che ha il dovere di offrire tutte le coordinate di riferimento, ma anche ai singoli bibliotecari, che hanno il dovere di andare oltre le reazioni personali, per attingere al patrimonio comportamentale ritenuto in linea con la politica di relazione con gli utenti. Un secondo motivo di asimmetria è rappresentato dal differenziale di disponibilità. Per telefonare alla biblioteca, l'utente sceglie il momento ritenuto più adatto rispetto alle proprie esigenze di vita e lavoro. Per lui è ovvio pretendere che la propria pausa caffè in ufficio deb-

ba coincidere con il momento in cui il responsabile del prestito interbibliotecario è presente in servizio, è raggiungibile al telefono, può consultare tutti gli OPAC del mondo, contatta Timbuctu e sa dirgli seduta stante il giorno e l'ora del recapito del libro a Borgodisopra. Ma non sempre è possibile avere tutto e subito; al di là delle transazioni di *quick reference*, nelle quali il bibliotecario si esibisce in una risposta in diretta, la maggior parte delle richieste necessita di tempi di processo più lunghi, che reclamano la programmazione di un successivo contatto telefonico.

Anche in questi casi la definizione di una esplicita politica di relazione può segnare una differenza positiva rispetto a condotte spontanee: proporre all'utente di richia-



marci verso mezzogiorno, quando ad occhio e croce si spera di aver rispedito in classe la scolaresca in visita e di aver avuto il tempo di elaborare la risposta, è una strategia dagli esiti non sempre garantiti, se è vero che per fare tabula rasa dei nostri buoni propositi può bastare la telefonata dell'assessore o un improvviso inghippo nelle relazioni con un fornitore. Trovarsi costretti a rinviare nuovamente l'utente, accampando motivazioni reali che possono essere interpretate come "scuse", è una esperienza dalla quale possiamo ringraziare sia lui che noi.

Basta che la biblioteca stabilisca una modalità d'azione meno casuale, ad esempio assicurando l'utente che sarà ricontattato entro 24 ore, e inserendo l'attività di ricerca nel contesto del lavoro della giornata.

Circostanza numero 3: telefono no problem. Usare il telefono è considerata una attività a-specifica, pienamente presidiata dalle competenze relazionali di base dell'individuo. Si pensa infatti che usare il telefono sia un po' come andare in bicicletta (una volta imparato, non lo si dimentica più), e che non esistano una grammatica e una sintassi specifiche che meritino di essere apprese e fortificate sotto la guida di soggetti esperti, fino al raggiungimento del livello di competenza ritenuto congruo alla funzione da svolgere.

In realtà i campioni di ciclismo sono diventati tali non già perché avevano imparato da bambini, ma perché da grandi si sono sottoposti ad un lungo *training* e ad una sistematica applicazione di tecniche; del pari, una buona comunicazione telefonica a carattere istituzionale è l'effetto di una formazione specifica, mirante a integrare le abitudini personali in un contesto comunicativo strutturato, che si propone di sostenere efficace-

mente l'immagine della biblioteca come istituzione portatrice di certi valori richiamati nella missione di servizio.

È importante focalizzare l'attenzione sullo scarto qualitativo che viene a crearsi nella comunicazione telefonica (così come, del resto, nelle altre modalità comunicative che qui non vengono trattate) quando ci esprimiamo come privati cittadini rispetto a quando operiamo in nome e per conto dell'amministrazione pubblica.

Nella prima veste, siamo portatori di abitudini, comportamenti, modi di dire, espressioni, interiezioni, intercalari, difetti di pronuncia che ci fanno essere simpatici, divertenti, coinvolgenti, trascinati, o piuttosto antipatici, noiosi, insopportabili, irritanti, in un caleidoscopio di effetti che ci rendono, nel bene o nel male, unici ed irripetibili. Come esseri umani abbiamo il diritto di esprimerci in libertà, nell'osservanza del solo limite segnato dal rispetto altrui.

Quando indossiamo la veste istituzionale, invece, non siamo più liberi di agire e reagire liberamente, ma rispondiamo alle consegne di un contratto che ci dà titolo a interpretare un personaggio dai chiari contorni istituzionali. Il cartellino appuntato sul bavero della giacca, il *badge* strisciato nell'orologio marcatempo, il "Pronto biblioteca" recitato al telefono sono i rituali di esordio di uno spettacolo teatrale che va in scena tutti i giorni in biblioteca, e che ci vede interpretare la nostra parte direttamente in mezzo al pubblico: un pubblico che non si limita a osservarci dall'esterno, come in un teatro, ma partecipa attivamente alla performance, davanti al bancone così come all'altro capo del filo. Recitare una parte non è facile né naturale: la qualità della recitazione, ci insegnano gli esperti,⁷ è proporzionale alla qualità della preparazione alla recitazione.

Circostanza numero 4: l'invasione degli alieni. Ogni contatto telefonico ha l'effetto di catapultare chi risponde in un universo alieno, che gli si dispiega davanti in tutta la sua strarbordevole ricchezza: c'è chi vuole prolungare il prestito di un libro, chi vuole sapere se è disponibile l'ultimo romanzo di Pinco Pallino, chi vuole sapere se c'è ancora posto per la proiezione del film in programma all'auditorium; per non parlare della maestra che vuole prenotare il ciclo di visite guidate per la sua scolaresca; della ditta dell'ascensore che vuole sapere se l'impegno di spesa per la manutenzione ordinaria è andato a buon fine; dello studente universitario che vuole avere notizie sui tempi di arrivo delle fotocopie che ha richiesto da Timbuctu. Tutti vogliono una risposta completa, precisa e immediata.

È importante che la complessità e la varietà delle situazioni proiettate dall'esterno all'interno della biblioteca sia dominata attraverso la condivisione di efficaci strumenti di decodifica, registrazione e trasmissione dei messaggi, affinché la richiesta sia recepita nella sua interezza, riferita correttamente e indirizzata verso la persona più idonea a gestirla.

Se non siamo noi a elaborare la risposta, ci dobbiamo trasformare da risolutori diretti del problema a facilitatori nei confronti di altri colleghi; nell'esercizio della mediazione, siamo chiamati a prendere in carico l'esigenza dell'interlocutore e reindirizzarla correttamente, evitando che il collega al quale la giriamo inciampi nelle carenze del nostro intervento.

Il fatto di produrre servizi, e non beni materiali, non dispensa i bibliotecari dal rischio di causare disconomie: ogni perdita di tempo cagionata da una informazione incompleta, ogni richiesta di chiarimento su un messaggio ambiguo, ogni telefonata all'utente per recu-

perare un dato che doveva essergli richiesto fin dal primo contatto rappresentano “scarti di fabbrica” molto onerosi per la biblioteca e per la collettività, che dovremmo contenere o addirittura azzerare.

Circostanza numero 5: dolcetto o scherzetto? Si è detto finora che nelle biblioteche nostrane si usa molto il telefono, ma non lo si concepisce come un vero e proprio strumento di servizio. In realtà le cose non stanno così dappertutto: molte biblioteche hanno percepito con chiarezza la dimensione di servizio delle transazioni telefoniche, al punto da istituire formalmente un servizio di reference telefonico, a cui rispondono, in certi giorni e certi orari, operatori che sanno di dover assolvere al compito specifico. Le abbiamo lasciate apposta in coda alle nostre considerazioni, in onore dell’antico detto “dulcis in fundo”. Un caso di eccellenza assoluta, tra i tanti che potremmo rammentare, è rappresentato dalla Biblioteca Sala Borsa di Bologna, che nelle statistiche pubblicate sul suo sito web è in grado di esibire numeri ragguardevoli in fatto di accessi telefonici; l’esistenza di una modalità di rilevazione e monitoraggio delle chiamate in entrata è il chiaro epifenomeno di una focalizzazione profonda e articolata della questione, gestita con la consueta, ammirevole lungimiranza che sappiamo essere uno degli elementi più salienti della biblioteca bolognese, vero e proprio modello per tutti noi.

Adirittura c’è chi, come il Consorzio Nord-Ovest di Milano, sta lavorando da circa un anno all’istituzione di un centralino unificato tra tutte le biblioteche del sistema, nell’intento di ottimizzare le prestazioni di lavoro e garantire un significativo standard di qualità a fronte delle richieste di reference pervenute via telefono dagli utenti dell’intero bacino di riferimento.⁸

Il riconoscimento formale dell’esistenza di un servizio telefonico rivolto agli utenti rappresenta una evoluzione positiva rispetto alle situazioni meno strutturate e garantite, se non altro perché richiede lo sviluppo di una riflessione di natura più strategica sulle modalità comunicative ritenute idonee, tende a generare protocolli di comportamento, induce ad introdurre strumenti di misurazione, controllo e valutazione. Ma c’è appunto un rovescio della medaglia che è bene non dimenticare: la formalizzazione del servizio induce la biblioteca a specificare quali sono gli orari di erogazione del servizio e le tipologie ammesse dei quesiti da rivolgere o i servizi a distanza che si possono ottenere (perlopiù rinnovo dei prestiti in corso, informazioni bibliografiche, notizie sugli eventi culturali in programma), perimetrando gli spazi di congruità che il cittadino è chiamato a rispettare, per evitare che la richiesta sia respinta come inopportuna ed inappropriata.

Paradossalmente, l’utente di una biblioteca priva di servizio formalizzato avrà la possibilità di sentirsi accolto positivamente, qualunque sia il quesito posto e a qualunque ora arrivi la telefonata: basterà la fortuna, non così remota, di incappare in una persona gentile e disponibile. L’utente di una biblioteca provvista di servizio formalizzato rischia di essere respinto se chiama fuori dall’orario previsto per quel servizio, o se azzarda una domanda oltre gli ambiti indicati con dovizia di particolari nella brochure promozionale. Potrà capitare che l’operatore, gentile e disponibile come nell’altra biblioteca, si spertichi in scuse per non “poter” rispondere fuori dagli orari o su un argomento non esplicitamente indicato nell’elenco, o che risponda all’utente, ma “solo per questa volta”, pregando l’utente di non svelare il segreto a nessuno e di ram-

mentarsi la regola, per la volta successiva. Potrà capitare che l’operatore contattato ad un numero diverso da quello dedicato al reference si senta in diritto di non dare risposta ad una domanda del tutto alla propria portata, semplicemente perché quello non è il numero giusto.

Ma i paradossi non sono finiti qui. L’incarico di addetto al servizio di reference telefonico, quando viene materialmente svolto a certe postazioni e secondo la copertura di specifiche turnazioni, può risultare vittima di un meccanismo di “delega”, che rischia di produrre un grave effetto distorsivo sugli operatori, i quali tendono a rispettare le consegne di stile fissate chiaramente per il servizio, ma si sentono non altrettanto tenuti ad ispirarsi quando rispondono al telefono durante lo svolgimento di altri compiti. Se ne ricava una sorta di “sdoppiamento della personalità”, rappresentabile nella forma di forte contrasto tra zone incolte e giardinetti in fiore.

Verso una ecologia della comunicazione telefonica

Il telefono è un formidabile canale di produzione di impressioni. Alzando la cornetta, il bibliotecario permette a chi sta all’altro capo del filo di consumare un minuscolo “assaggio di biblioteca”: una porzione minimale rispetto all’insieme dei servizi e delle opportunità che potenzialmente la struttura è in grado di offrirgli. È a partire da questa dose lillipuziana, però, che l’interlocutore si costruisce un’idea di ciò che la biblioteca è. La sua impressione momentanea, positiva o negativa che sia, avrà la forza di fare da filtro ai contatti successivi, opponendo resistenza al cambiamento d’opinione.

Vale per il contatto telefonico ciò che Ann Demarais e Valerie White

hanno scritto sulla forza della prima impressione nelle relazioni tra due persone sconosciute:

Durante una prima impressione, gli altri vedono soltanto un piccolo campione di ciò che voi siete in realtà, una percentuale minima della vostra vita. Ma ciò rappresenta la loro conoscenza al cento per cento. Mentre voi avete una vita di esperienze – conoscete la gamma completa delle vostre emozioni, dei vostri comportamenti, delle vostre passioni e delle vostre paure – un estraneo ne è totalmente all'oscuro. Tutto ciò su cui può lavorare è costituito dall'idea che si è fatto in occasione del primo incontro, e, inconsciamente, sarà portato a ritenerla un'accurata rappresentazione della vostra persona.⁹

La dinamica di costruzione dell'impressione nel caso del contatto telefonico tra cittadino e biblioteca deve fare i conti con due ulteriori elementi di complessità: la riduzione del registro comunicativo al solo canale vocale (con l'impossibilità, ad esempio, di facilitare la riuscita della comunicazione grazie all'aiuto dei gesti o delle espressioni del volto), la funzione inquinante dei pregiudizi (del cittadino nei confronti di chi lavora in biblioteca, ma anche del bibliotecario nei confronti dell'utente).

La particolare fragilità del contatto telefonico impone dunque alla biblioteca di attivare un presidio più accurato nei confronti delle azioni di manutenzione, in ragione della sua influenza sulla percezione della qualità del servizio e più in generale sulla costruzione della reputazione sociale dell'istituzione. Da qui la necessità di arricchire la cassetta degli attrezzi del bibliotecario pubblico con un piccolo armamentario di regole a cui atterrarsi per trarre il meglio da questi contatti, trasformandoli da inevitabili scocciature in positive occasioni per accrescere nelle persone al-

l'altro capo del filo il convincimento che, se non ci fosse la nostra biblioteca, il mondo andrebbe avanti lo stesso, per carità, ma sarebbe sicuramente più povero.

Regola numero 1: Accogliere¹⁰

Lavorando in una biblioteca pubblica, noi accettiamo anche formalmente di porci al servizio dei cittadini. Se preferiamo considerarci al servizio di noi stessi, se pensiamo di fare “anche troppo” rispetto al mansionario, se ci sentiamo in credito rispetto allo stipendio che riceviamo, facciamo un favore al mondo e cambiamo aria! Là fuori c'è un sacco di gente che potrà ricoprire ben più degnamente il nostro incarico. L'istanza dell'accoglienza permea l'intera filosofia del fare biblioteca pubblica, e attraversa tutte le componenti del servizio, dall'organizzazione degli spazi alla collocazione fisica delle raccolte, dalla gestione della comunicazione alla predisposizione degli strumenti di intermediazione. Se non abbiamo il concetto di accoglienza nel DNA, abbiamo sbagliato lavoro.

La cultura professionale italiana, dopo la cosiddetta “scoperta” dell'utente, da Villasimius in poi, ha fatto passi da gigante in direzione dell'accoglienza, segnando punti fermi sul fronte della amichevolezza, della trasparenza, della condivisione, dell'accessibilità.¹¹ Ma la stessa scarsa frequenza dell'espressione “biblioteca accogliente” nei titoli delle monografie, dei saggi, dei contributi ai convegni lascia pensare che il tema sia presente nella riflessione e ancor più nella pratica, ma non abbia ancora maturato del tutto una sua centralità di trattamento, così come è invece già avvenuto per la scuola, dove infatti il tema dell'accoglienza è stato specificamente focalizzato e socializzato all'interno delle professioni edu-

cative tramite un importante convegno di cui sono stati pubblicati gli atti.¹²

Si può ipotizzare che l'appropriazione di questo concetto all'interno dello strumentario disciplinare sia stata ostacolata dalla dimensione “pedagogica” insita nel concetto di accoglienza. La storia della riflessione professionale italiana ha registrato situazioni nelle quali, pur di star lontani da temi pedagogico-educativi (considerati *off-limits* dai bibliotecari), si è preferito lasciare ai margini alcune questioni importanti. Ma è solo un'ipotesi ardita, che qui non abbiamo l'agio di approfondire né di sottoporre a doveroso contraddittorio. Basta però qui ricordare che il modello genitore-bambino è quello a cui almeno alcuni studiosi si richiamano nella focalizzazione dell'importanza dell'ascolto per il servizio pubblico: “Gran parte del successo di un servizio dipende dalle attitudini genitoriali di chi offre il servizio: ascoltare, interpretare, indirizzare, consultarsi, comunicare, esaudire, eventualmente riformulare la richiesta sino a capire i bisogni e i desideri del cliente più di quanto il cliente stesso sappia”.¹³ Può darsi che una diversa attrezzatura concettuale sull'argomento, per esempio orientata in chiave *peer to peer*, possa risultare meno ostica all'universo valoriale dei bibliotecari e favorire uno sdoganamento più rapido della tematica.

Anche nel caso del contatto telefonico, comunque, una buona accoglienza è il diapason che riuscirà a dare il la a tutta la conversazione. Se offriamo un tono amichevole e positivo, quasi sicuramente saremo ripagati con un atteggiamento “a specchio” da parte del nostro interlocutore.

Scrivo al riguardo Nancy J. Friedman, una esperta di comunicazione telefonica che si è guadagnata sul campo il titolo di “the Telephone Doctor”:

La persona che in un'organizzazione risponde per prima alle telefonate è in genere quella che saluta l'interlocutore e influisce sul suo stato d'animo e sul tenore della telefonata stessa. In genere, l'atteggiamento di chi telefona rispecchia il vostro: se voi siete cordiali, chi telefona tende ad essere cordiale a sua volta; se invece il vostro atteggiamento è freddo, è probabile che gli interlocutori vi rimanderanno questo stato d'animo. Inoltre, una buona accoglienza telefonica rivela un'organizzazione efficiente, mentre una fredda e poco efficiente è il segnale di un'organizzazione che non funziona come dovrebbe.¹⁴

Una buona accoglienza può rappresentare uno straordinario vantaggio competitivo¹⁵ quando ci si mostra in grado di ascoltare con cura ciò che l'interlocutore ci sta dicendo, rispettando i modi e i tempi con i quali ci parla, senza interromperlo perché presumiamo di poterlo anticipare, ritenendo di aver capito tutto già dalle prime parole.¹⁶ Chiamiamo le persone per nome o per cognome, a seconda del livello di familiarità che la biblioteca ha deciso di adottare nella politica di relazione con il pubblico, confermando così che ci stiamo occupando effettivamente della persona con cui parliamo, attorno alla quale stiamo costruendo, sia pure per pochi secondi o minuti, un servizio su misura e in esclusiva.

Regola numero 2: Parlare con chiarezza e semplicità

Usiamo espressioni di valenza positiva piuttosto che negativa (“Lei può prendere in prestito dieci libri contemporaneamente”, invece che “Lei non può prendere in prestito più di dieci libri contemporaneamente”), ricorrendo a verbi coniugati al presente o al futuro, che hanno l'opportunità di trasmettere al cittadino l'idea della sollecitudi-

ne ad accontentare le sue richieste. Evitiamo le espressioni dubitative (“Non credo”, “Non mi vorrei sbagliare ma...”, “Secondo me”), che non contribuiscono a consolidare il sentimento di affidabilità nei confronti della biblioteca. Evitiamo di dare l'impressione di essere lì per caso, come turisti di passaggio. Se non sappiamo qualcosa (ed è normale che ciò avvenga), promettiamo di attivarci per acquisire le informazioni e di richiamare la persona prima possibile: invece di dire “Non lo so”, diciamo “Mi informo subito e le faccio sapere”. Evitiamo i gergalismi inutili e finché è possibile lasciamo stare l'inglese in Gran Bretagna.

Regola numero 3: Fornire le informazioni necessarie senza aggiungere altro

Mai il proverbio “Piccolo è bello” ha avuto migliore applicazione che nel caso della comunicazione telefonica. Di fronte alla domanda di un utente, siamo chiamati a fornire la risposta più completa ma anche più stringata possibile. Se l'interlocutore chiede di essere messo in contatto con un collega, limitiamoci a dire che Tizio non è presente oggi, ma che possiamo passargli Caio il quale potrà sicuramente aiutarlo. Niente cenni a ferie, tempi di rientro, stato di salute (per carità, la privacy!), orari di lavoro o quant'altro non sia strettamente indispensabile ad aiutare chi è in linea. Per non parlare delle numerose informazioni squalificanti che in forma più o meno velatamente consapevole introduciamo nelle conversazioni, giusto per il piacere di toglierci qualche sassolino dalla scarpa: “Cerca il direttore? Ma lui non c'è mai di pomeriggio!”, “Il collega è andato mezz'ora fa a prendere il caffè e non è ancora tornato, le conviene riprovare fra un'ora”; “La collega Anto-

nella arriva sempre in ritardo la mattina, perché deve portare il figlio a scuola”, “Non posso passarle il direttore perché ha un grosso problema con l'Assessore e mi ha detto di non disturbarlo”.

Poiché abbiamo tutti superato i cinque anni di età, possiamo impegnarci ad evitare di seguire le orme del bel bambino che, rispondendo al direttore generale in cerca del papà, afferma candidamente: “Il babbo è a fare la cacca”. Evitiamo di segnare inutili autogoal specificando dov'è il collega temporaneamente non disponibile: là dove i seguaci di Brunetta sono sempre in agguato, basta prendere il messaggio e rassicurare l'utente che sarà richiamato prima possibile.

Nessun operatore ricava mai un guadagno personale dal gettare microdiffamazioni sugli altri membri della squadra. Anzi, in casi come questi l'autore della comunicazione screditante viene investito al pari degli altri dagli effetti denigratori del proprio dire, giacché al di là del filo il cittadino non potrà che veder rinforzati tutti i propri pregiudizi nei confronti dei dipendenti pubblici¹⁷ (e questo meccanismo, beninteso, vale indipendentemente dall'effettivo status giuridico degli operatori).

Regola numero 4: Non fare altro nel frattempo

Per la persona con cui siamo in contatto la transazione è l'evento più importante del momento. Evitiamo di sgranocchiare crackers mentre siamo al telefono (dall'altra parte si sente tutto!), anche se sono le tre del pomeriggio e abbiamo dovuto saltare il pranzo per star dietro alle esigenze del servizio. Per quanto siamo campioni mondiali di *multitasking*, evitiamo di rispondere alle e-mail durante le telefonate, perché finiamo inevitabilmente con il distrarci e rallentare la nostra ca-

pacità di risposta, senza contare il fatto che al di là del filo si sente il ticchettio della nostra tastiera. Per quanto l'utente sia verboso e chiacchierone,¹⁸ nei pochi attimi che gli dedichiamo facciamo in modo che nella nostra vita professionale non ci sia altro. I crackers e la posta elettronica ci perdoneranno: li troveremo lì ad aspettarci senza rancore anche al minuto successivo. In un mondo di relazioni fortemente segnate dalla superficialità e dal disinteresse, farci scoprire assorti nella transazione ci permetterà di guadagnare uno straordinario vantaggio: gli utenti avvertiranno la

differenza, e ci premieranno con una fedeltà che saprà superare qualunque nostra *defaillance* operativa. Ricordiamoci sempre che le persone sono importanti.

Regola numero 5: Farsi carico della transazione

Scrivete Nancy J. Friedman: "Nel momento in cui rispondete al telefono a nome della vostra organizzazione, di fatto state accettando il 100% di responsabilità per la chiamata".¹⁹ Nella nostra organizzazione c'è sicuramente una divisione dei

compiti che assegna precisi obiettivi e responsabilità a ciascuno: chi cataloga, chi riordina i libri sugli scaffali, chi liquida le fatture. A meno di non voler fare concorrenza alla dea Kalì, non si può e non si deve fare tutto. Ma c'è una responsabilità di cui tutti i membri della squadra rispondono in solido: la qualità del rapporto con chiunque entri in contatto con la biblioteca, a qualunque titolo, per qualunque motivo e in qualunque momento. Ogni squillo telefonico è una partita da giocare: chi risponde si trova il pallone tra i piedi, ed è chiamato ad andare in rete, o a pas-

La perfetta comunicazione telefonica in dieci passi

1) Accertatevi che il numero telefonico della biblioteca sia facilmente recuperabile sulle Pagine Bianche, cartacee e online, sotto la voce "Biblioteca"; se così non è, individuate chi all'interno del Comune ha curato l'acquisto dell'inserzione sull'elenco (provate all'economato, ma non dimenticate la segreteria del sindaco e l'URP), e chiedetegli subito udienza. Vi dirà che i soldi erano pochi e che si è preferito indicare solo il centralino, e non i numeri interni del Comune. Voi gli rammenterete che la biblioteca si trova a tre chilometri dal palazzo comunale, e che nessuno la cercherebbe sotto la voce "Comune". Ma poiché lui farà finta di niente, e vorrà congedarvi, attuate il piano B, che avrete messo a punto prima dell'inizio dell'incontro, avendo portato con voi una bella scorta di panini e acqua minerale. Ecco il piano B: davanti al collega che vuole liberarsi di voi, prendete il cellulare, componete un numero a caso e dite che non siete certi di poter rientrare a dormire, poi tirate fuori i panini, indossate il piglio da agente del Mossad e asserite che avete tutto il tempo per discutere il problema e sperabilmente risolverlo entro la serata. Con le buone si ottiene sempre tutto, sapete? Controllate che il numero telefonico della biblioteca sia correttamente riportato sul sito web del Comune e su tutte le comunicazioni in uscita dalla biblioteca, segnalibri compresi. Se avete numeri interni, accertatevi che siano tutti correttamente descritti sul web, con accanto il nome della persona da contattare e il suo ruolo nell'organizzazione. Se non è così, intervenite subito (probabilmente non avrete bisogno di azioni di forza: aggiornare il web non costa niente, quindi non comprate panini e fate pure conto di poter andare a cena a casa).

2) Accertatevi che tutti sappiano quali tasti premere per passare una chiamata su un altro apparecchio della biblioteca, e che conoscano la procedura per trasferire le chiamate in arrivo sul numero di un collega durante le assenze o nel caso siano impegnati lontano dalla propria postazione. Se anche tutti giurano e spergiurano di sapere come si fa, sappiate che quando questo specialissimo *know how* servirà, ci sarà sicuramente qualcuno che si trasformerà nella versione *nerd* dell'Oca Giuliva e farà fare alla biblioteca una figura meschina. Per cui non fidatevi: scrivete la procedura, fotocopiatela, distribuitela e pretendete che il

foglio debba stare stabilmente entro un raggio non superiore ai 20 centimetri da ogni telefono. Fate lo stesso con l'elenco dei numeri interni della biblioteca e ricordate di plastificare questi importanti strumenti di lotta e di governo, o almeno di infilarli dentro un foglio di plastica ad anelli, sennò faranno una brutta fine nel giro di qualche settimana.

3) Comprate una segreteria telefonica e installatela sul numero principale della biblioteca, affinché tutti coloro che chiamano fuori dall'orario di apertura non rimangano appesi di fronte allo squillo caduto nel vuoto ("saranno tutti a bere il caffè al bar?"), ma ricevano una chiara rassicurazione sul fatto che, anche quando è chiusa, la biblioteca si prende cura degli utenti, come una brava mamma fa con i propri figli. Le segreterie non costano più niente, quindi non sentite storie quando qualcuno cerca di fermarvi dicendo che non ci sono soldi. Se avete davvero il PEG a secco, prendetela usando i punti Agip che avete accumulato con la benzina, fatevela regalare per il compleanno dalla zia Gertrude (sempre meglio dei suoi pizzi all'uncinetto!), fate una colletta tra il personale, inventatevi qualcosa ma non fatevi fermare davanti ai problemi di budget. Date chiare disposizioni su chi deve togliere la segreteria all'apertura e reinserirla alla chiusura, e lasciate intendere chiaramente che chi se ne dimentica rischia di venir sciolto nel bidone di acido che avete collocato appositamente in un vostro magazzino segreto.

4) Disponete che accanto ad ogni apparecchio telefonico, in front-office e in back-office, sia collocata una scorta di blocchetti dove gli operatori sono chiamati a registrare i dati delle comunicazioni destinate ad altri colleghi. Potete preparare il modello voi stessi (ricordate di mettere data e ora della chiamata, nominativo di chi ha chiamato, suo numero telefonico, motivo della chiamata; prevedete uno spazio per le note e guai a voi se dimenticate di inserire un rigo per la firma di chi ha preso la telefonata), oppure potete utilizzare uno dei tanti modelli in commercio. In quest'ultimo caso godetevi il lusso dei blocchetti a ricalco, con la doppia ricevuta: una che si strappa e va al collega interessato dal contatto, una che rimane nel blocchetto, a memoria futura (non si sa mai).

5) Fate una riunione su come compilare i moduli e spiegate be-

arlo ad un compagno, anche se gioca normalmente in difesa. Farsi carico della transazione significa riconoscere valore in sé all'esigenza dell'interlocutore e intradarla efficacemente all'interno dell'organizzazione, nella consapevolezza che la corretta gestione del contatto (anche quando si conclude con un esito negativo) segna punti importantissimi sul nostro totalizzatore di credibilità.

Regola numero 6: Rassicurare

Di fronte all'ostilità dell'interlocu-

tore, è importante accettare la responsabilità, scusarsi per eventuali disservizi e riconoscere apertamente lo stato d'animo di chi è all'altro capo del filo. Dire "Capisco che lei sia arrabbiato" non significa dare ragione all'utente, ma permette di affermare le ragioni della biblioteca in modo rispettoso e non conflittuale. Si tratta di imparare ad usare i cosiddetti "ammortizzatori verbali",²⁰ esprimendo la nostra partecipazione al problema dell'interlocutore, avallando il suo diritto a sentirsi arrabbiato ma senza criticarne le reazioni emotive. Se siamo capaci di mettere sempre un

misurino di Cocolino nel bucato, perché ci dovremmo dimenticare di usare l'ammorbidente nelle conversazioni?

Regola numero 7: Riassumere

Al termine di una conversazione telefonica complessa, nella quale si sono fornite informazioni non elementari, che richiedono all'interlocutore di compiere delle scelte, è importante prendersi del tempo per riassumere assieme all'utente i vari passi da fare. Riassumere riduce al minimo il rischio di frain-

ne non solo il significato "politico" della corretta comunicazione telefonica, ma siate tignosamente didascalici su che cosa scrivere nel motivo della chiamata e nelle note. Mettete tutte le spiegazioni per iscritto, stampate, fotocopiate e fate firmare per ricevuta: potrete avere così qualche speranza di arginare il naturale fuggi-fuggi informativo, ma sappiate che non ci riuscirete del tutto. Non meravigliatevi se un collega che nella vita mostra comportamenti apparentemente normali vi si rivolgerà dopo circa una settimana per chiedervi se nello spazio dedicato al motivo della telefonata si può indicare anche l'argomento di cui l'utente ha parlato. Non date in escandescenze ma limitatevi a dire che sì, l'argomento della conversazione telefonica è in effetti il motivo per cui l'utente ha chiamato, per cui il collega ha proprio ragione. Anzi, congratulatevi con lui perché apprezzerà la sua partecipazione al nuovo corso. Lo spiazzere e probabilmente non vi romperà più le scatole. Oppure (e questo è il caso peggiore) se ne andrà tutto contento di avere ricevuto la vostra attenzione. Ma in entrambi i casi ve lo toglierete di torno per un po', e questo è già di per sé un risultato.

6) Predisponete un modulo di rilevazione delle telefonate in arrivo e sistematelo accanto ad ogni postazione telefonica in back-office e in front-office. Non lesinate sulla collaborazione dei colleghi nella predisposizione della tabella, perché rischiate di non trovare niente di già predisposto e dovete fare il lavoro dall'inizio (anzi, semmai chiedete aiuto al vostro URP: per una volta, provate a mettere da parte l'ipertrifico senso di superiorità della biblioteca nei confronti del fratellino minore). Il modulo dovrà essere congegnato in modo tale da rilevare giorno per giorno il numero dei contatti trattati da ogni postazione, il loro percorso di trattamento (gestione diretta dall'operatore alla postazione, trasferimento ad altro collega), lo status (chiusa, ancora in corso), la tipologia (su questo fronte, potrete sbizzarrirvi: gestione dei prestiti, informazioni bibliografiche, informazioni su eventi, contatti da fornitori, contatti da altre biblioteche, reclami ecc.). Per la scelta delle tipologie, fatevi aiutare da chi più di voi ha esperienza quotidiana delle transazioni telefoniche, e può offrire un quadro tipologico più aderente alla realtà.

7) Dopo dieci giorni di utilizzo, fate un riscontro dettagliato del-

le schede compilate, e domandatevi se il modulo funziona davvero o presenta alcuni aspetti da correggere e integrare. Prendetevi il tempo di una riunione con tutto il personale, per esaminare le situazioni critiche emerse nel periodo sperimentale, e trattatele come veri e propri studi di caso. Non dimenticate di tacere il nome della persona che ha sbagliato a compilare la tabella o ha erroneamente compilato i moduli di comunicazione: si dice il peccato, ma non il peccatore.

8) Riconoscete formalmente la cittadinanza ai dati relativi alle chiamate telefoniche all'interno degli indicatori di funzionamento del servizio. Le schede di rilevazione permetteranno alla squadra di abituarsi con facilità a contare le telefonate ricevute e a riportare i dati complessivi nelle tabelle generali sulla produzione dei servizi. Poter esibire grandi numeri su questo fronte sarà certo una prospettiva vissuta positivamente dai colleghi più sollecitati dai contatti telefonici, i quali avranno una prova in più a sostegno della tesi sulla gravosità del proprio carico di lavoro. Almeno su questo nessuno renerà contro, siate certi.

9) Attivate un tavolo di controllo sugli esiti delle comunicazioni telefoniche, stabilendo un tempo massimo entro il quale chi ha in carico la transazione è chiamato a concluderla. Condividete con i colleghi la opportunità di non lasciare mai "appeso" l'utente ad una sua richiesta per più di 24 o al massimo 48 ore. La non risposta produce effetti molto più gravi di una risposta negativa.

10) Approfittate dei dati raccolti per apprendere qualcosa di utile e per migliorare. Mensilmente esaminate il contenuto delle comunicazioni telefoniche e notate l'esistenza di quesiti ricorrenti. Non preoccupatevi del fatto che siano stati trattati con successo. Provate a girarli "di sotto in su": se cinque cittadini hanno preso la briga di chiamare per richiedere notizie su come prenotare la sala riunioni della biblioteca, che ne dite di predisporre una promemoria scritto e pubblicarlo sul sito web? Se ricevete più di una richiesta che riguarda l'orario di apertura, sarà forse opportuno fare un check-up sullo stato della comunicazione in materia? I cartelli sono al loro posto? Il sito riporta correttamente le informazioni? I segnalibri sono aggiornati? Migliorare è sempre possibile. Provateci.

tendimento e di disservizio. La necessità del riassunto assume dimensioni significative soprattutto nel caso di transazioni che chiamino in causa il pagamento di tariffe, quote o sanzioni che non siano state chiaramente ricordate all'utente in sede di "conclusione del negoziato", ma siano rimaste sullo sfondo, dandole per scontate, con l'effetto perverso di suscitare l'irritazione dell'interlocutore, al momento in cui sarà richiamato al rispetto della regola che non abbiamo ricordato.

Sarà automatico per lui reagire gettando discredito sulla biblioteca medesima.

Regola numero 8: Lasciare correttamente il messaggio

Può capitare che l'utente stia cercando di contattare un collega al momento telefonicamente non raggiungibile. In una situazione del genere svolgiamo il ruolo di connessione tra due clienti: uno esterno, l'utente, e uno interno, il collega assente. Sta a noi servire entrambi con cura: da un lato, servire l'utente esterno garantendo la registrazione della sua chiamata in modo completo, dall'altro servire il cliente interno permettendogli di attivare nel modo più semplice possibile il mancato contatto. Note scarabocchiate su un post-it di recupero, un nome scritto su un foglietto di fortuna senza riportare la data e l'ora della telefonata, o addirittura senza richiedere il numero di telefono al quale contattare l'utente, incredibili biglietti nei quali si dice che qualcuno ci ha cercato ma che richiamerà fanno parte della disperante esperienza quotidiana di chi si è temporaneamente allontanato dal servizio, sia pure solo per un attimo, giusto "per fare la cacca". Stesso ragionamento quando siamo noi a lasciare il messaggio al domicilio di un utente: dire chi sia-

mo, perché stiamo telefonando, cosa vogliamo lasciar detto all'utente, a quale numero chiediamo eventualmente di essere richiamati per avere una risposta, e non già per ripetere da capo tutta la telefonata. Anche noi abbiamo diritto di non perdere tempo.

Regola numero 9: Richiamare

Se non è possibile fornire la risposta al quesito proveniente dal nostro interlocutore, concordiamo con lui un appuntamento per un successivo contatto. Prima dell'avvento dei cellulari, avevamo qualche buon motivo per affidare all'utente il compito di richiamarci: a casa non l'avremmo trovato durante il nostro orario di servizio, e al lavoro avremmo potuto disturbare o avere difficoltà a trovarlo.

Oggi motivazioni del genere non reggono più: tutti sono reperibili sempre, e senza intermediazione. Perciò prendiamo l'abitudine di "tenere il servizio" nelle transazioni, evitando all'interlocutore il calvario di riprovare a contattarci e ripetere daccapo tutta la sua storia ad ogni cambio turno. Ma soprattutto non sottraiamoci al dovere di richiamare quando la richiesta dell'interlocutore ha avuto esito negativo: il libro fuori posto che aveva chiesto non è stato trovato nemmeno dopo apposite ricerche; la ragioneria non ha ancora liquidato la fattura di cui il fornitore ci ha sollecitato il pagamento; non si è liberato nessun posto nel gruppo di lettura nel quale la signora che ha chiamato tiene tanto ad entrare. La soluzione "La richiameremo in caso positivo" è efficiente e non ambigua solo in un mondo non dominato dai retro-pensieri ("si saranno dimenticati", "figurati se si sono occupati di quello che ho chiesto", "sono tutti dei fannulloni"), ma non funziona nel mondo normale.

Regola numero 10: Congedarsi con garbo e cura

Dopo avere spiegato, riassunto e definito il da farsi, è ora di salutare. Non dimentichiamoci di farlo, per la fretta di chiudere e passare oltre. Ringraziamo l'utente con cui ci siamo intrattenuti, perché durante il contatto la biblioteca è stata "creata" nella sua mente come servizio. Il sapore del saluto cortese rimarrà nel retrogusto di chi ci ha chiamato, consolidando i suoi "pregiudizi" positivi nei nostri confronti. Come dice Nancy J. Friedman, "Non siate mai troppo occupati per essere gentili".²¹

I recenti studi di economia della cortesia²² ci insegnano che l'adozione di modalità comunicative cortesi nelle transazioni con un utente/cliente non ha niente a che vedere con le buone maniere, così come il senso comune ci ha insegnato, ma attiene alla alimentazione di dinamiche relazionali volte alla adozione di scelte convenienti per l'organizzazione, al fine di gestire con profitto le attività imprenditoriali o sociali che si conducono. La cortesia in questo senso non ha nulla a che vedere con la bontà d'animo individuale, ma è una strategia organizzativa volta a facilitare l'interazione, attraverso la minimizzazione del conflitto e il raggiungimento di un equilibrio positivo tra le "facce" personali e istituzionali (nel senso di Goffman) di chi parla e di chi ascolta.

Questo tipo di cortesia è affare dell'organizzazione, e come tale è bene che trovi posto nel bagaglio della cultura della biblioteca; la gentilezza individuale non ne è il succedaneo, ma solo il rinforzo sinfonico.²³

Conclusioni (provvisorie)

Avevano proprio ragione gli esperti di Palo Alto: non si può non co-

municare. La biblioteca comunica continuamente, raccontando la propria storia, fatta di quel particolare mix di attenzioni e disattenzioni, gentilezze e ruvidezze, cura e abbandono che ogni giorno si produce ad ogni “momento della verità”. Parlano i cartelli sbilenchi attaccati alla porta con lo scotch, parlano le piante dall'aria stenta, parlano gli scatoloni abbandonati nell'atrio;²⁴ parla anche, per nostra fortuna, un sito web aggiornato con le ultime novità, parla il sorriso dell'operatore che accoglie l'utente al suo ingresso, parla il percorso bibliografico a tema preparato con attenzione e realizzato con competenza professionale.

Una quantità strabocchevole di messaggi viene messa in circolazione ogni giorno, sovrapponendosi e miscelandosi alle comunicazioni di servizio che produciamo durante le conversazioni faccia a faccia, per telefono, via e-mail o tramite i futuristici strumenti del web 2.0.

Solo una piccola parte di questi messaggi è tutelata da una specifica azione di governo, mentre il resto è normalmente soggetto a forme di auto-controllo molto blando, quando non viene del tutto abbandonato alla *naïveté* individuale. In questi casi è probabile che la mano sinistra finisca col distruggere ciò che è stato faticosamente realizzato con la mano destra, trasformando dolorosamente la biblioteca in vittima del fuoco amico.

Sottrarre terreno al caso, palmo a palmo, significa riconoscere la straordinaria ricchezza comunicativa di ogni messaggio e impegnarsi a governarne gli esiti, trasformandolo il più possibile in uno strumento di fidelizzazione.

Nel caso del telefono,²⁵ si tratta di coglierne appieno e dividerne la straordinaria potenza espressiva non solo per il transito di informazioni e per la produzione di servizi a distanza, ma anche per l'esercizio dei valori della biblioteca co-

me servizio pubblico: rispetto delle persone, disponibilità all'ascolto, capacità di risposta alle esigenze espresse. Rinunciare a mettere in valore tutta la gamma espressiva di questo strumento è un lusso che finiamo col pagare troppo caro, sprecando risorse professionali che potrebbero trovare una più efficace finalizzazione.

Scriva Lloyd C. Finch, uno dei massimi esperti di servizio telefonico al cliente:

Quando si pensa al servizio al cliente si crede spesso che questo dipenda unicamente da persone o reparti ben definiti. Nella maggioranza delle aziende invece il settore direttamente interessato rappresenta solo una parte dell'intera organizzazione del servizio. Tutti, dal presidente al fattorino, contribuiscono al servizio al cliente e sono quindi parimenti responsabili della reputazione di cortesia e assistenza e del concetto di qualità.²⁶

Direttore, bibliotecario, assistente di biblioteca, addetto al prestito, incaricato dei servizi amministrativi: consola sapere che siamo noi a poter fare la differenza, già dal prossimo squillo.

Note

¹ L'esame dei manuali generali di biblioeconomia pubblicati in Italia dal 1980 a oggi non ha portato a individuare riferimenti specifici all'uso del telefono; ad onore del vero, vale ricordare che gran parte di queste opere presentano una sistemazione della disciplina che assegna un peso specifico del tutto predominante ai temi della gestione delle raccolte e del trattamento catalografico, mentre ritaglia uno spazio minoritario, quando non del tutto minuscolo, alla organizzazione del servizio al pubblico. È dunque comprensibile che nelle poche pagine dedicate alle problematiche gestionali del servizio, il telefono sia ignorato o al massimo elencato, senza specificazio-

ni, tra le possibili modalità di interazione con il pubblico.

² L'unico caso in cui si è riscontrata una trattazione più circostanziata sull'uso del telefono in biblioteca in un manuale generale è rappresentato dal saggio che Lorenzo Ferro dedicò al servizio informazioni all'interno del manuale sulla biblioteca pubblica uscito per Unicopli alla fine degli anni Novanta (cfr. LORENZO FERRO, *Il servizio informazioni ai lettori: problemi e strumenti*, in *La biblioteca pubblica. Manuale ad uso del bibliotecario*, a cura di Giovanni V. Moscati, Nuova ed. agg. e ampl., Milano, Unicopli, 1999, p. 127).

³ In un suo recente lavoro sui servizi di informazione nella biblioteca pubblica, Elena Boretti propone numerosi riferimenti alle transazioni telefoniche nel reference; ad essi, e al cospicuo corredo di riferimenti bibliografici che li accompagna, si rinvia ben volentieri per approfondire le tematiche specifiche dei servizi di informazione, che in questo lavoro sono volutamente lasciati sullo sfondo. Cfr. ELENA BORETTI, *I servizi di informazione nella biblioteca pubblica*, Milano, Editrice Bibliografica, 2009.

⁴ Per inquadrare il tema generale dell'accoglienza nell'ambito dell'organizzazione di un servizio al pubblico, si rinvia a GIAMPIETRO VECCHIATO – SERGIO ZICARI, *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, Milano, Angeli, 2009; il saggio, pensato a misura delle aziende di servizi e delle organizzazioni operanti nell'ambito dell'economia di mercato, presenta comunque amplissimi spunti di approfondimento che risultano immediatamente applicabili al caso della biblioteca pubblica, e – in assenza di manuali professionali sull'argomento – rappresenta un ottimo strumento di prima informazione sul tema.

⁵ Cfr. JOSÉ ORTEGA Y GASSET, *La missione del bibliotecario*, Milano, Sugarco, 1984, p. 34-35.

⁶ Sulle strategie generali di uso del telefono quale strumento di comunicazione tra cittadino e pubblica amministrazione, cfr. *La comunicazione pubblica al telefono. I call-center al servizio dei cittadini*, a cura di Mario Caligiuri, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2000.

⁷ I concetti legati alla cosiddetta “economia delle esperienze” ci hanno abituato a legare i destini di successo di un servizio (pubblico o privato) alla qualità percepita delle esperienze soggettive vissute dai singoli clienti/utenti nei momenti di fruizione di quel servizio (cfr. B. JOSEPH PINE II – JAMES GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000). Per un approfondimento dell'uso euristico della metafora teatrale all'organizzazione, si rinvia utilmente a CLAUDIA PICCARDO – FILIPPO PELLICORO, *L'organizzazione in scena. La metafora teatrale tra formazione e sviluppo organizzativo*, Milano, Cortina, 2008.

⁸ Si ringraziano Maria Chiara Corazza della Biblioteca Sala Borsa di Bologna e Gianni Stefanini del Consorzio Nord-Ovest di Milano per le preziose informazioni fornite sulle attività e sui progetti di reference telefonico.

⁹ Cfr. ANN DEMARIS – VALERIE WHITE, *La prima impressione. Come imparare a dare il meglio di sé fin dalla prima volta*, Milano, Corbaccio, 2004, p. 22.

¹⁰ Le regole qui proposte sono state rielaborate a partire dalle indicazioni operative, spesso molto simili tra loro, contenute nei manuali disponibili in lingua italiana sull'uso del telefono. Tra questi, si ricordano qui DOROTHÉE BAZIN – ANNE BROILLIARD, *La guida della segretaria dall'A alla Z. Agenda, archivio, documentazione, informatica, organizzazione, riunioni, telefono, viaggi*, Milano, Angeli, 2002 (si veda in particolare il capitolo 13 dedicato al telefono); NANCY J. FRIEDMAN, *Il telemarketing dall'A alla Z. 26 consigli utili per vendere con successo al telefono*, Milano, Angeli, 2001.

¹¹ Una efficacissima sintesi di questo straordinario percorso professionale è disponibile, in sole due pagine, in SANDRO APIS, *Dalla buona volontà al metodo: storia di un'esperienza ricca di futuro*, in ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE. SEZIONE MARCHE, *Centralità del servizio. La customer satisfaction nelle biblioteche. Atti del Convegno, 9 maggio 2006*, a cura di Sandro Apis e Anna Maria Della Fornace, Roma, AIB-Sezione Marche, 2007, p.19-20.

¹² Cfr. *La scuola accogliente. Accoglienza e comunicazione nella scuola dell'autonomia*, a cura di Enzo Catarisi, Tirrenia, Edizioni Del Cerro, 2002.

¹³ Cfr. EUGENIO CARUSO, *Conquistare e fidelizzare il cliente*, Milano, Tecniche nuove, 2009, p. 196.

¹⁴ Cfr. NANCY J. FRIEDMAN, *Il telefono dalla A alla Z. Suggerimenti e piccoli “trucchi” per centralinisti, addetti al servizio al cliente, addetti ai reclami, venditori...*, Milano, Angeli, 1996, p. 31-32.

¹⁵ Cfr. AURELIANO BONINI, *Il perfetto receptionist. Consigli per migliorare la tua accoglienza*, Milano, Angeli, 2003.

¹⁶ Per una “ecologia” dell'ascolto, cfr. GIAN MARIA BIANCHI – LUIGI DI IORIO, *Inascolto. Piccolo contributo per un nuovo stile di lavoro*, Trento, Uni Service, 2008 (3. ed.).

¹⁷ Cfr. PIETRO ICHINO, *I nulla-facenti. Perché e come reagire alla più grave ingiustizia della nostra amministrazione pubblica*, Milano, Mondadori, 2006.

¹⁸ La disciplina biblioteconomica non ci offre una classificazione sistematica delle più frequenti tipologie di utenti delle biblioteche pubbliche, o almeno non per la realtà italiana. Nel caso volessimo imbarcarci in un'impresa del genere, dai contorni sicuramente interessanti, possiamo ispirarci alle tassonomie di clienti che si sono affermate nella abbondantissima letteratura afferente al management ed in particolare alla *customer satisfaction*. Una gustosa galleria di clienti-tipo è presente anche in EUGENIO CARUSO, *Conquistare e fidelizzare il cliente*, cit., p. 149-162.

¹⁹ Cfr. NANCY J. FRIEDMAN, *Il telefono dalla A alla Z*, cit., p. 26.

²⁰ Cfr. REBECCA L. MORGAN, *Come calmare i clienti irritati. Tecniche pratiche efficaci nelle situazioni spiacevoli*, Milano, Angeli, 2008, p. 62.

²¹ Cfr. NANCY J. FRIEDMAN, *Il telefono dalla A alla Z*, cit., p. 66.



²² Il Gruppo di ricerca di economia della cortesia è un gruppo interdisciplinare nato dalla collaborazione di psicologi ed economisti del Dipartimento di scienze della comunicazione dell'Università di Teramo, coordinato da Parisio Di Giovanni, professore di psicologia. Cfr. *Economia della cortesia. Il valore economico del rispetto e della considerazione per gli altri*, Roma, Carocci, 2008.

²³ Cfr. LAURA MARIOTTINI, *La cortesia*, Roma, Carocci, 2007.

²⁴ Cfr. LUIGI CROCETTI, *Lo stile della biblioteca*, in *Il nuovo in biblioteca e altri scritti*, Roma, Associazione Italiana Biblioteche, 1994, p. 35-40: un piccolo gioiello di stile ancora insuperato. Sull'importanza delle piccole cose, che possono fare la differenza, cfr. ANTONELLA AGNOLI, *Le piazze del sapere. Biblioteche e libertà*, Roma-Bari, Laterza, 2009.

²⁵ Sul telefono come strumento da impiegare per la fidelizzazione dei clienti, cfr. DAVID MCKENZIE BELL, *Come assicurare il ritorno dei clienti. Vendite, reclami, uso del telefono, comunicazione e marketing. Una guida per le piccole imprese*, Milano, Angeli, 1995.

²⁶ Cfr. LLOYD C. FINCH, *Cortesia al telefono e servizio al cliente*, Milano, Angeli, 2009, p. 12.

Abstract

The article deals with the telephone as a tool to create a good image of the library as a public service (it could be called “the voice of the library”). The management of telephone calls hasn't yet got a proper place in Italian librarianship. The phone-service is often still considered as a minor issue and, in the common practice, it's left to the willingness of the librarians. Nevertheless, a great amount of contacts between users and library takes place usually by telephone; therefore the attention on this kind of communication should increase. The author intends to fill this gap and includes in her article a “Decalogue” and several practical suggestions for a successful phone communication.