



Armonia Biblioteca Motivazioni degli operatori e qualità dei servizi

Martedì 16 Giugno 2009 ore 9.30

Incontro organizzato dalla Biblioteca delle Oblate all'interno del ciclo di seminari "La Biblioteca e la città", promosso dalla Regione Toscana in collaborazione con le Biblioteche comunali di Firenze, Scandicci, Sesto Fiorentino, Prato e Pistoia

MARIA STELLA RASETTI

Presidente della Sezione Toscana dell'Associazione Italiana Biblioteche

Desidero aprire il mio contributo alla discussione di oggi facendo riferimento ad un "caso di scuola" citato in un libro dedicato alla gestione dei reclami¹ nel contesto dell'economia dei servizi. Il caso è quello di una indagine condotta negli anni Settanta in una biblioteca americana, in cui ci si proponeva di misurare il grado di soddisfazione degli utenti nei confronti delle soluzioni d'arredo adottate all'interno della struttura. Nel questionario di valutazione messo a punto per l'occasione, le domande erano state articolate in modo tale da ricavare i giudizi dei frequentatori in merito alla luminosità delle sale di lettura, alla comodità delle sedie, alla leggibilità della articolazione delle diverse

¹ Cfr. ALBERTO FEDEL, *Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli*, Milano, Angeli, 2004, p. 70 sgg.

aree, fino a comporre una valutazione complessiva sulla qualità percepita degli spazi. Il focus dell'indagine era dunque incentrato sulle scelte logistiche e strutturali, trascurando volutamente tutti gli altri aspetti inerenti la qualità del servizio erogato.

Il direttore volle inserire un significativo “elemento di disturbo” durante la somministrazione dei questionari, disponendo che in due specifici momenti di rilevazione gli operatori di contatto assumessero nei confronti del pubblico atteggiamenti fortemente caratterizzati, in un caso in direzione del respingimento e in un altro in direzione dell'accoglienza. Infatti, in un certo giorno dedicato alla rilevazione, i bibliotecari furono espressamente chiamati ad essere scortesie e poco disponibili, distratti e chiacchieroni, interessati a commentare ad alta voce l'esito delle partite del giorno precedente piuttosto che a dare risposte alle richieste dei malcapitati utenti. Durante un altro giorno di rilevazione, invece, furono chiamati a curare in modo particolare l'accoglienza del pubblico, salutandolo con partecipazione i visitatori, chiamandoli per nome, chiedendo loro se il libro che stavano restituendo aveva incontrato i loro gusti e dedicando la massima attenzione e cura rispetto alle loro esigenze.

Si racconta che nelle due sessioni di rilevazione in cui i comportamenti degli operatori si discostarono significativamente dalla normalità i risultati ricavati dai questionari furono molto diversi: nel primo caso, gli utenti giudicarono la biblioteca più buia e le sedute più scomode, fornendo valutazioni più basse in merito alla percezione di comodità ed agio provati all'interno dell'edificio; nel secondo caso, invece, gli utenti risultarono più generosi, offrendo votazioni più lusinghiere sulla qualità delle scelte di arredo ed illuminazione condotte da quella biblioteca.

Risultati di questo genere ci permettono di affermare che il personale della biblioteca può essere in grado di “fare la differenza”, in negativo e in positivo: se si rapporta con scortesia a disinteresse verso gli utenti, può ridurre il valore degli investimenti condotti sulla struttura e sulla collezione bibliografica, così come, se si relaziona in modo accogliente ed efficace, può contenere gli effetti negativi dovuti alle limitazioni presenti negli spazi e nelle raccolte.

Quando gli operatori sono maldisposti, nessun investimento in nuove soluzioni illuminotecniche renderà più gradevole quella biblioteca agli occhi dei suoi frequentatori, mentre invece un bibliotecario attento e disponibile avrà la forza di lasciare negli utenti una esperienza positiva, nella quale non giocherà un ruolo determinante il fatto che i braccioli delle poltrone sono un po' sfilacciati o gli scaffali hanno bisogno di un bell'intervento di manutenzione.

Fare la differenza nella situazione data è la grande sfida che i bibliotecari sono chiamati oggi a giocare, in un momento in cui le cosiddette “risorse umane” possono riconquistare centralità rispetto alle risorse tecnologico-strutturali e a quelle economico-finanziarie, in ragione del fatto che il *brainware* risulta essere più prezioso del *software* e dell'*hardware*. Solo facendo la differenza i bibliotecari possono sperare di veder riconosciuta la propria professionalità e guadagnare quel riconoscimento sociale e anche economico a cui aspirano da sempre, peraltro senza successo.

Siamo di fronte ad una sfida, perché la realtà non sembra andare nella direzione desiderata dai bibliotecari: basta pensare all’impatto deleterio della “spinta al risparmio” che ormai da tempo induce molte amministrazioni ad adottare soluzioni di esternalizzazione o addirittura, nei casi peggiori, a considerare qualitativamente equivalenti le figure del volontario e del bibliotecario professionista.

Mentre nessuno si sentirebbe al sicuro nel farsi operare da un chirurgo che ha guadagnato l’accesso alla sala operatoria solo perché è appassionato di medicina, molte amministrazioni pensano che per gestire una biblioteca basti una persona che ama la lettura e che, essendo in pensione o ancora in attesa di lavoro, possa dedicare gratuitamente un po’ di tempo a tenere aperti gli spazi e a registrare qualche prestito su un quaderno. E d’altronde l’Italia è stato l’unico Paese al mondo nel quale per accedere al ruolo di bibliotecario scolastico si è richiesto come requisito d’ingresso la dichiarazione di incapacità all’insegnamento. Con gli effetti che ci sono ben noti.

In un contesto di questo genere, il precariato risulta essere il deprecabile effetto finale di una catena di scelte nefaste, all’inizio della quale ritroviamo un bibliotecario di ruolo dalla figura sbiadita, indebolita, irriconoscibile e non riconosciuta. L’opposizione al precariato non passa esclusivamente attraverso le azioni (peraltro meritorie e irrinunciabili) di vigilanza e denuncia nei confronti di trattamenti economici inaccettabili, ma è chiamata a fondarsi sull’affermazione della figura del bibliotecario come professionista, indipendentemente dal suo status di dipendente pubblico o privato, a tempo determinato o indeterminato, a contratto di collaborazione occasionale o continuativa.

Si tratta di una sfida e di una battaglia difficile, da combattere non soltanto nei confronti di una realtà amministrativa e sociale che punta verso direzioni opposte, ma anche nei confronti di una parte della nostra stessa storia professionale. Dobbiamo infatti ricordare che i più “vecchi” di noi si sono formati all’interno di un *milieu* professionale caratterizzato da una centratura di attenzione sul trattamento del documento, piuttosto che sulla gestione dei

processi informativi e di relazione con l'utente. Imparare a fare il bibliotecario significava impadronirsi delle tecniche di gestione catalografica, ponendosi il problema del rapporto con l'utente solo in misura secondaria. Uno sguardo agli indici dei manuali di biblioteconomia sui quali ci siamo formati offre l'occasione per misurare la fortissima sperequazione tra lo spazio assegnato alla gestione della collezione sotto i diversi rispetti (da quello catalografico a quello amministrativo) e lo spazio riconosciuto all'organizzazione dei servizi e al rapporto con gli utenti.

Da qui è nata ed è prosperata nel nostro Paese la tradizionale inversione tra vicinanza all'utente e livello di responsabilità: a contatto degli utenti stanno solitamente gli operatori inquadrati nelle qualifiche inferiori, mentre a contatto dei computer stanno gli operatori più professionalizzati. Fare carriera nelle biblioteche ha significato e continua a significare ancora oggi, sia pure con lodevoli eccezioni, un progressivo allontanamento dal *front-office*, a favore di un *back-office* ritenuto erroneamente in grado di far esprimere la vera professionalità del bibliotecario. L'aspirazione di ogni giovane operatore che punti a migliorare la propria posizione è quella di occupare una scrivania lontana dal pubblico, emancipandosi da un ruolo ritenuto e percepito da tutti come meno prezioso.

Non c'è qui in gioco solo il comprensibile desiderio di ridurre lo stress derivante dal contatto con il pubblico: c'è anche un "universo di significati" che la biblioteca ha ereditato (per fortuna solo in piccola parte) dalla Pubblica Amministrazione, secondo il quale il segmento relativo al rapporto con il cittadino è quello meno importante dell'intero processo produttivo, la cui qualità è incentrata sul rispetto degli adempimenti e sull'applicazione delle regole, spesso di natura auto-diretta e auto-referenziale.

Si tratta di un'eredità che le biblioteche e i bibliotecari hanno recepito, dicevo, solo in piccola parte: non a caso, la professione bibliotecaria ha scoperto l'utente² in anni precedenti a quelli nei quali la Pubblica Amministrazione nel suo complesso cominciava a scoprire il cittadino, dando il via alle riforme sulla trasparenza. Nonostante siano passati ormai tanti anni da Villasimius, questa eredità che ancora pesa sulla nostra relazione con i cittadini, andando ad incidere negativamente sul nostro processo di accreditamento come categoria professionale chiaramente identificabile.

² Si fa qui riferimento, simbolicamente, al XXXII congresso AIB di Villasimius. 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.

Se i cittadini, nel rapportarsi con le biblioteche, avranno contatti esclusivamente con gli operatori dell’ultima fila, spesso estranei al processo di costruzione dell’architettura informativa e non provvisti di sufficienti basi culturali ed operative per una corretta gestione del servizio, sarà del tutto naturale per loro (e fra loro per i decisori politici e amministrativi) ritenere che il bibliotecario possa essere lodevolmente sostituito da un insegnante di lettere in pensione, desideroso di rendersi utile alla comunità. O da un giovane precario, che è più istruito del vecchio dipendente comunale, crea minori problemi e oltre tutto costa anche di meno.

Se i bibliotecari non sono disposti a portare a compimento quella rivoluzione copernicana auspicata al Congresso di Villasimius, nel porre al centro dell’attenzione l’utente, o meglio ancora il cittadino, ecco che sarà difficile vincere la sfida della qualità dei servizi.

Lo scenario che ci ha presentato Sergio Dogliani nei suoi *IdeaStores* ci offre una grande quantità di spunti e sollecitazioni su come anche nella nostra realtà può evolversi la figura del bibliotecario, in un contesto di maggiore apertura, flessibilità e ascolto nei confronti dell’utente.

Il bagaglio professionale del bibliotecario, soprattutto nel caso delle biblioteche di base, si arricchisce e si trasforma, non contenendo più soltanto gli strumenti del *sapere* e del *saper fare*, ma ampliandosi a contenere i nuovi strumenti del *saper essere* e del *saper diventare*. La cultura generale e la formazione tecnico-professionale non sono più sufficienti a garantire una *performance* professionale all’altezza delle aspettative degli utenti, se non sono accompagnate e sostenute da nuove abilità: ascoltare, relazionarsi, immedesimarsi, adattarsi alla persona che abbiamo di fronte, cogliere i messaggi deboli, interpretare le sue necessità, accompagnare i suoi percorsi, valorizzare la sua unicità rispetto a tutti gli altri utenti.

Si tratta di considerare il segmento del rapporto con il cittadino come il più prezioso di tutto l’iter che caratterizza il “percorso produttivo” della biblioteca, in quanto viene condotto in collaborazione con il soggetto più importante di tutti: non un *cliente*, non un *utente*, ma un *essere umano* con il quale creare una relazione autentica e significativa.³

Oggi la qualità del servizio bibliotecario passa attraverso una “riclassificazione valoriale” delle operazioni da compiere, riconoscendo maggior peso professionale agli interventi che chiamano in causa il rapporto con il pubblico, e derubricando a ruolo di supporto tutti quegli interventi che

³ Cfr. JAMES H. GILMORE, B. JOSEPH PINE II, *Autenticità. Ciò che i consumatori vogliono davvero*, Milano, Angeli, 2009.

non sono impresiositi dal contatto diretto con il pubblico, ma che possono recuperare significato solo se intervengono almeno indirettamente nella catena della creazione di valore.

Riclassificare valorialmente le operazioni di cui si compone il lavoro quotidiano del bibliotecario pubblico