



Giano bifronte. Testa fittile da Vulci, II sec. a. C.  
(Roma, Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia).

*Iane biceps, anni tacite labentis origo,  
solus de superis qui tua terga vides*

*Giano bifronte, che l'anno cominci scorrente  
Silenzioso, solo tra i numi vedi dietro*  
(Ovidio, Fasti, I, 65-66)

## **“Perché non sia un conto alla rovescia...”**

**Un progetto di ricerca-azione  
sugli studenti collaboratori “a 150 ore”  
presso la Biblioteca di Ateneo  
dell'Università degli Studi di Milano Bicocca**

*Ilaria Moroni e Maurizio di Girolamo<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Ilaria Moroni, responsabile dell'ufficio formazione e sviluppo della Biblioteca di Ateneo dell'Università degli Studi di Milano Bicocca, ha coordinato il progetto di ricerca-azione e ha curato la seconda parte del presente articolo. Le suggestioni e i “deliri” della prima parte sono di Maurizio di Girolamo.

<i>Titolo</i>	Titolo
<i>Versione</i>	1.0
<i>Data</i>	2004-01-15
<i>Responsabilità</i>	MdG, IM
<i>Settore</i>	Servizi Centralizzati
<i>Area di interesse</i>	
<i>Abstract</i>	Articolo che presenta i risultati del progetto di ricerca-azione sugli studenti a 150 ore effettuato fra luglio-dicembre 2003
<i>Rivisto da</i>	
<i>Approvato da</i>	

*Status del documento*

Ver.	Data	Modifiche
0.1	03-12-29	Nuovo documento / MdG
0.2	04-01-12	Modifica documento / IM
1.0	04-01-15	Revisione / MdG, IM

## Sommario

1	Parte prima.....	3
1.1	Prologo.....	3
1.2	Libri e pomodori.....	4
1.3	Giano bifronte.....	5
1.4	Gioco di squadra.....	6
2	Parte seconda.....	7
2.1	Il progetto.....	7
2.2	I risultati.....	9
2.3	Prospettive future.....	13

# 1 Parte prima

## 1.1 Prologo

A volte per realizzarsi le idee hanno bisogno di tempo. Molto tempo. A volte sembra che si perdano, soffocate dal peso di altre idee, di altri progetti o dall'inerzia della consuetudine. A volte però ritornano alla luce, con prepotenza, come chi riemerge dopo un tuffo in mare e pare voler respirare tutta l'aria che lo circonda.

Nel 1996 rispondevo così a Riccardo Ridi, nel corso di un dibattito in AIB-CUR<sup>2</sup> sulle modalità di impiego degli studenti a 150 ore nelle biblioteche delle università:

Date: Fri, 21 Jun 1996 12:23:31 +0200  
Reply-To: "AIB-CUR, bibliotecari italiani" <AIB-CUR@ICINECA.CINECA.IT>  
Sender: AIB-CUR@ICINECA.CINECA.IT  
From: Maurizio di Girolamo <digirolo@imiucca.csi.unimi.it>  
Subject: Re: recupero catalogo pregresso (--> Studenti a 150 ore?)

>Io la sintesi la gradirei proprio, grazie.

Eccoti accontentato (un po' meno tutti gli altri :-)).

Nei tre anni di mia esperienza con gli studenti ho imparato alcune cose (come si suo dire l'esperienza insegna ...).

Si deve chiedere agli studenti quello che possono dare e per cui sono piu' tagliati, per averne il massimo rendimento, ossia:

- dare informazioni agli altri studenti (anche bibliografiche) vista la loro conoscenza della materia (nel mio caso diritto) che supera quella dei bibliotecari (o almeno la mia).

- lavori di precisione (da tavolo) che li responsabilizzino e li facciano sentire utili, come spunta fatture, controllo ordini, fascicoli riviste etc.)

- assistenza nell'uso dell'opac (se si presume che tutti gli studenti siano in grado di usare l'opac a maggior ragione lo possono spiegare anche ad altri studenti, con i trucchi del mestiere)

- controlli periodici nei depositi, ricerca libri mancanti etc.

Dove invece siamo costretti ad impiegarli per assenza di personale?

- custodia sale (dove li poniamo in una situazione di perenne conflitto con altri studenti, e ne paghiamo, come biblioteca, le conseguenze in quanto non si puo' pretendere che studenti abbiano autorita' o autorevolezza per mantenere l'ordine)

---

<sup>2</sup> Su AIB-CUR si veda <<http://www.aib.it/aib/aibcur/aibcur.htm3>>. Il messaggio è riportato così come presente negli archivi, errori di ortografia compresi.

- prestito (dove rischiamo che favoriscano loro amici, o non si rendano comunque conto che se i regolamenti sono rigidi c'è la sua buona ragione e vanno fatti rispettare).

- trasporti pesanti (e qui è davvero ridicolo come costringiamo delle giovani ragazze a trasportare colli pesantissimi sotto gli occhi di bidelli o agenti di IV livello con due spalle così, che però vengono messi a fare informazione bibliografica, perché devono crescere professionalmente ...)

- prolungamento orario apertura (dove ce ne infischiamo che se succede qualcosa gli studenti non hanno l'esperienza e la competenza necessarie per far fronte ad un'emergenza, per non parlare del concetto di responsabilità, questo sconosciuto nello Stato)

Chiuderò con un aneddoto che mi riguarda personalmente e che ti faccia capire cosa penso di livelli, qualifiche e mansioni.

Al momento del mio congedo dal servizio militare, quando fummo portati al cospetto del Generale per i saluti di rito, il mio caposervizio, un maresciallo di seconda classe, buonissima e generosissima persona, nel presentarmi al suddetto generale disse testualmente: "Questo è il primo aviere di Girolamo. Dobbiamo essergli molto grati perché ha riorganizzato tutta la biblioteca del nostro quartier generale (ebbene si ero bibliotecario anche a militare!), ed ha fatto un ottimo lavoro ... \*\*\*quasi come un sottufficiale\*\*\*" e di fronte agli sguardi divertiti miei e del generale ha subito aggiunto: "volevo dire, meglio di un sottufficiale".

Ecco spero tanto che non ci siano colleghi bibliotecari che ragionino come il mio caro maresciallo (che è totalmente assolvibile perché quello che ha detto lo ha detto in sincera buona fede e per farmi un pubblico complimento).

Ora gli studenti possono lavorare \*\*meglio di un bidello\*\* e \*\*quasi come un bibliotecario\*\* se adibiti a certi particolari compiti. O no?

Salve a tutti, MdG.

MdG, alias Maurizio di Girolamo

Sette anni dopo, nell'estate più torrida che io ricordi, mi sono ritrovato a osservare uno studente a 150 ore in servizio presso la biblioteca in cui lavoro, mentre diligentemente inseriva le striscioline magnetiche antitaccheggio negli ultimi fascicoli delle riviste arrivati...

## 1.2 Libri e pomodori

Gli studenti a 150 ore da anni rappresentano una delle principali risorse umane a disposizione delle università<sup>3</sup>: una risorsa le cui potenzialità sono ancora ben lontane dall'essere state esplorate. Se si considerano le caratteristiche dello "studente a 150 ore tipo", non si può non

<sup>3</sup> Anche se innegabilmente si tratta di una delle risorse più economiche, l'investimento globale da parte degli Atenei raggiunge dimensioni consistenti. Per limitarci alla nostra Biblioteca, nel 2002 sono stati spesi € 150.000,00 per le collaborazioni studentesche. Nel 2003 hanno prestato servizio in tutte e tre le sedi della biblioteca 127 studenti, che hanno effettuato 13.339 ore di collaborazione per un costo pari a € 113.381,50.

restare stupefatti di fronte alla scarsa considerazione di cui gode questa "risorsa umana" da parte di chi gestisce i servizi dell'università, biblioteche comprese.

Lo studente a 150 ore è, o dovrebbe essere:

- giovane
- di cultura medio-alta
- motivato e proattivo
- predisposto ai rapporti interpersonali
- con poca esperienza lavorativa alle spalle
- orientato all'innovazione

Insomma, un perfetto candidato a far parte dello staff di un villaggio turistico...<sup>4</sup>.

Di fatto, almeno nell'esperienza diretta di chi scrive, l'ambiente lavorativo in cui tali elementi si trovavano a operare non traeva vantaggi dalle opportunità che la costante immissione di risorse "fresche" avrebbe potuto garantire, né l'esperienza lavorativa in biblioteca si tramutava per questi ultimi, se non in casi sporadici, in una proficua fonte di conoscenze, successivamente spendibili nel mondo del lavoro.

L'approccio adottato nei confronti degli studenti a 150 ore rischiava di apparire in qualche occasione più simile a quello messo in atto dai "caporali" che reclutano i lavoratori stagionali per la raccolta dei pomodori<sup>5</sup>, che a quello che sarebbe stato lecito aspettarsi da un qualsiasi rapporto di lavoro. La difficoltà da parte della biblioteca di rapportarsi agli studenti a 150 ore in quanto individui, potenzialmente portatori di idee e contributi di stimolo per migliorare i propri servizi, di fatto ne riduceva enormemente l'apporto.

### 1.3 Giano bifronte

Il feed-back da parte degli utenti costituisce l'oggetto di interesse da parte di chiunque fornisca dei servizi. Dall'analisi dell'uso dei propri servizi, e da quella dei bisogni e dei giudizi che gli utenti esprimono attraverso tutti gli strumenti messi loro a disposizione (questionari, focus group, interviste etc.), la biblioteca è in grado di mettere in atto i necessari correttivi al fine di migliorare le proprie prestazioni e di elevare la soddisfazione degli utenti stessi.

Spesso però fra la "vista utente" e la visione/percezione del medesimo problema o aspetto del servizio da parte di chi dell'organizzazione è parte integrante, vi sono distanze insormontabili, frutto di reciproche diffidenze, incomprensioni o semplicemente dell'assenza o incompletezza delle informazioni disponibili agli uni o agli altri.

Così può accadere che chi eroga il servizio ne veda tutti i particolari organizzativi, in termini di coerenza ed economia delle procedure, ma perda di vista lo scopo del servizio stesso, la sua effettiva fruibilità, mentre chi dello stesso servizio usufruisce, ne evidenzia le criticità e le

---

<sup>4</sup> Anche se apparentemente "campato per aria" il richiamo al villaggio turistico presenta una serie di analogie con le attività di biblioteca che si potrebbe approfondire. Si tratta di servizi destinati a utenti/clienti, servizi differenziati all'interno di un'offerta globale/pacchetto (il prestito e il reference come il tiro con l'arco e il corso di ballo sulla spiaggia), organizzazione del lavoro su più livelli (personale strutturato/collaboratori a 150 ore come istruttori-manager/assistenti stagionali).

<sup>5</sup> Mi si perdoni la provocazione, che volutamente porta agli estremi delle situazioni non necessariamente reali, ma se per un momento immaginiamo le azioni svincolate dal contesto in cui si svolgono, possiamo ridurre la formazione degli studenti a 150 ore a un semplice: "Quelli sono i carrelli da svuotare, quelli sono gli scaffali da riempire" non molto diverso da: "Quelle sono le cassette da riempire, quelli sono i pomodori".

inadeguatezze rispetto alle proprie attese individuali, ma non tenga conto, per mancanza di informazioni, delle ragioni oggettive che possono averne determinato una specifica modalità di erogazione piuttosto che un'altra.

Ebbene, per quanto ci si sforzi da entrambe le parti, la difficoltà di osservare il medesimo fenomeno da punti di vista differenti, se non opposti, può rivelarsi un elemento fortemente critico per un'organizzazione orientata al servizio come la biblioteca e ridurne di molto l'efficacia nei confronti dei propri utenti.

In questo senso, gli studenti a 150 ore rappresentano un'opportunità unica per la biblioteca. Moderni "Giano bifronte", essi, i soli tra tutti coloro che gravitano intorno alla biblioteca, sono in grado di osservarla da entrambe le prospettive, in quanto contemporaneamente utenti ed erogatori del servizio. Oltre che nello spazio, di qua e di là dell'ipotetica demarcazione rappresentata dal "banco prestiti", si può considerare la visione a 360° degli studenti a 150 ore estensibile anche nel tempo: lo sguardo rivolto al futuro, all'innovazione tecnologica e non, l'attenzione alle sempre più pressanti richieste degli utenti, senza perdere di vista la tradizione della biblioteca, la prassi consolidata, i processi organizzativi frutto di una non facile opera di equilibrio tra spinte innovative e conservazione.

## 1.4 Gioco di squadra

Un altro elemento, diretta conseguenza di quanto evidenziato in precedenza, rischiava di vanificare o comunque ridurre in termini qualitativi l'apporto alla biblioteca da parte degli studenti a 150 ore. La ridotta integrazione con lo staff della biblioteca, la difficoltà di conoscere e condividere gli obiettivi, prima ancora che i processi e le procedure, la scarsa consapevolezza circa il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e circa la prospettiva di poter incidere fattivamente sulle scelte strategiche, costituivano degli ostacoli all'attuazione di un vero e proprio "gioco di squadra" da parte della biblioteca.

La costruzione di una solida cultura organizzativa non è cosa che si improvvisa. Tuttavia essa dovrebbe passare attraverso la condivisione di valori e obiettivi da parte di tutti gli elementi che compongono l'organizzazione, nessuno escluso. Tanto meno gli studenti a 150 ore. Ne' si può addurre come scusa al loro mancato coinvolgimento nella "squadra" che opera in biblioteca, il periodo di servizio ridotto rispetto alle altre componenti dello staff. 150 ore, per giunta ripetibili più volte nel corso della carriera accademica, costituiscono un periodo di tempo sufficiente non solo ad acquisire tecniche e metodo di lavoro, ma anche, e forse soprattutto, a costruire una fitta serie di relazioni, a sentirsi parte di un gruppo che persegue degli obiettivi, che, per quanto limitati, costituiscono la ragione del proprio impegno individuale.

La riduzione del tempo dedicato alla formazione tecnico-professionale, attraverso la produzione di ampia documentazione interna, la standardizzazione delle procedure, la semplificazione delle modalità di trasmissione delle informazioni all'interno della biblioteca, tutte cose che si possono considerare dei "benefici secondari" dell'impiego di risorse umane a tempo determinato come gli studenti, rischiavano di restare fini a se stesse se non si fosse intervenuti tempestivamente per avviare un processo bidirezionale di "ascolto" fra staff e studenti a 150 ore.

La consapevolezza che gli studenti a 150 ore rappresentassero una potenziale fonte di miglioramento e maturazione dell'intera organizzazione, che fossero meritevoli di ascolto da parte della biblioteca e che potessero costituire uno stimolo alla costruzione di un ambiente lavorativo diverso, più dinamico, più attento ai cambiamenti esterni e interni, ha determinato l'avvio del progetto descritto nei prossimi paragrafi, ma ancor di più e più profondamente, ha

iniziato a trasformare in azioni concrete quella che per troppi anni era rimasta una generica attenzione alle risorse umane da parte di chi scrive.

## 2 Parte seconda

### 2.1 Il progetto

Nell'intraprendere un'attività di valorizzazione, formazione e sviluppo delle risorse umane all'interno della Biblioteca di Ateneo, si è voluto adottare un approccio qualitativo e autobiografico, cioè attento al singolo, volto a creare momenti di ascolto dell'altro e mirato a promuovere un processo autoriflessivo sulla propria esperienza. In questo caso l'esperienza che ci interessava esplorare era quella degli studenti collaboratori, per i motivi finora esposti.

Quale strumento adottare, allora, per far emergere i vissuti, le percezioni, le opinioni e i suggerimenti di ciascuno rispetto alla Biblioteca, vista dall'interno e dall'esterno?

L'intervista semistrutturata ci è sembrata lo strumento più adatto, perché permette all'intervistato di spaziare liberamente nelle possibilità di risposta di fronte a domande aperte, di trattare i temi proposti secondo la propria prospettiva. Prende vita, allora, quasi un racconto senza soluzione di continuità, un dialogo tenuto vivo da chi deve presiedere lo scambio comunicativo e mantenere un collegamento tra i vari argomenti, un gioco delle parti in cui il regista-intervistatore fa in modo che l'intervistato diventi l'attore protagonista.

All'intervista-colloquio segue sempre la trascrizione fedele di quanto è stato detto e di come è stato detto, cercando di restituire perfino le intonazioni della voce, i silenzi, le espressioni del volto significative... Così vorrebbe una ricerca qualitativa accurata. Nel nostro contesto si è scelto di fare un lavoro meno raffinato, senza per questo sacrificare i contenuti e le intenzioni con cui sono stati comunicati.

Affinché tante belle parole non restassero lettera morta, si è deciso di improntare il progetto come un lavoro di ricerca-azione, dove il ricercatore diventa agente del cambiamento, insieme agli operatori coinvolti<sup>6</sup>. Questo ha comportato il fatto che l'analisi degli esiti delle interviste sia stata immediatamente comunicata al personale bibliotecario, per attivare interventi in varie direzioni.

Vediamo ora, concretamente, come si è declinato nella realtà questo progetto.

L'attività di ricerca-azione sugli studenti collaboratori si è sviluppata nel periodo compreso tra luglio e dicembre 2003.

---

<sup>6</sup> Per una panoramica sui metodi qualitativi nella ricerca e nella formazione e in particolare su l'intervista semistrutturata, la ricerca-azione e l'approccio autobiografico, si rimanda ai seguenti testi: Mantovani Susanna (a cura di), *La ricerca sul campo in educazione. I metodi qualitativi*, Milano, Bruno Mondadori, 1998; Demetrio Duccio, *Micropedagogia. La ricerca qualitativa in educazione*, Firenze, La Nuova Italia, 1992; Castiglioni Micaela, *La ricerca in educazione degli adulti*, Milano, Edizioni Unicopli, 2002; Alheit Peter, Bergamini Stefania, *Storie di vita. Metodologia di ricerca per le scienze sociali*, Milano, Guerini e Associati, 1996; *Adulità*, numero monografico, *Il metodo autobiografico*, Milano, Guerini e Associati, n. 4, ottobre 1996; Fontana Andrea, Cassani Eraldo Cristiano, *L'autobiografia in azienda. Metodologie per la ricerca e l'attività formativa*, Milano, Guerini e Associati, 2000.

L'impegno professionale profuso da chi scrive è stato di due giorni alla settimana, per un totale di circa 370 ore; a ciò va aggiunto l'impegno del personale bibliotecario coinvolto, che, a seguito delle segnalazioni emerse dal lavoro di ricerca, ha promosso e realizzato diversi interventi, volti a migliorare la situazione esistente.

Gli studenti collaboratori coinvolti nel progetto sono stati 53, impegnati in diverse attività all'interno delle tre sedi della Biblioteca di Ateneo. Gli studenti, impiegati ciascuno per 150 ore nelle sede Centrale e in quella di Scienze, hanno svolto attività di supporto sia per il Front Office che per il Back Office, occupandosi in particolare dei seguenti aspetti del lavoro: da una parte accoglienza degli utenti all'ingresso, orientamento e assistenza all'uso dei servizi, monitoraggio e riordino dei libri a scaffale, dall'altra timbratura, magnetizzazione, etichettatura di monografie e periodici, prelievo e distribuzione della posta e altre attività tecniche di supporto. Per quanto riguarda la sede di Medicina, le attività svolte sono state analoghe a quelle appena elencate, con una preponderanza di attività d'ufficio, che hanno compreso anche lavori di monitoraggio del patrimonio posseduto e accessibile on line; il monte ore prestato da ciascuno studente, però, è stato di 75 ore, poiché l'impegno richiesto dal corso di studi in Medicina rendeva difficoltoso concentrare un maggior numero di ore di lavoro in un breve lasso di tempo.

Rispetto alla Biblioteca Centrale e a quella di Scienze sono stati monitorati tre gruppi di studenti collaboratori: il primo, che ha lavorato nel periodo maggio-luglio, era costituito da 15 studenti (di cui 11 impiegati presso la sede Centrale, 3 presso quella di Scienze e 1 presso i Servizi Centralizzati<sup>7</sup>); il secondo, relativo al periodo luglio-ottobre, era composto da 14 studenti (di cui 11 presso la sede Centrale e 3 presso quella di Scienze); il terzo, del periodo ottobre-dicembre, era di 16 studenti (di cui 13 presso la sede Centrale e 3 presso quella di Scienze). Diversamente, rispetto alla Biblioteca di Medicina è stato monitorato un solo gruppo di 8 studenti, che ha collaborato nel periodo compreso tra ottobre e dicembre.

In tutti i casi è stata proposta agli studenti collaboratori un'intervista della durata media di un'ora e quindici minuti, volta ad esplorare i seguenti aspetti: motivazioni e aspettative iniziali; vissuti, percezioni e bilancio dell'esperienza (motivi di soddisfazione/insoddisfazione, apprendimenti); opinioni e suggerimenti sulla collaborazione a 150 ore (formazione, gestione dei collaboratori, ambiente lavorativo e clima relazionale), sull'organizzazione e i servizi erogati dalla Biblioteca, sull'iniziativa di ricerca-azione.

In particolare, presso la sede di Medicina si è cercato di sondare l'eventuale disponibilità degli studenti a collaborare per 150 ore, diluendo nel tempo l'esperienza per garantire una maggiore continuità alla Biblioteca senza ostacolare il proseguimento degli studi, e di fare emergere i *desiderata* rispetto alle attività da svolgere, per individualizzare maggiormente le mansioni ed evitare il rischio di un'eccessiva frammentazione del lavoro; in questo caso, infatti, l'intervista è stata realizzata dopo poche settimane dall'inizio della collaborazione, e gli aspetti di bilancio dell'esperienza sono stati analizzati in termini comparativi, considerando la particolarità del campione analizzato: 6 studenti su 8 avevano già lavorato più volte (anche cinque!) in Biblioteca. Le interviste realizzate presso la sede Centrale e quella di Scienze, invece, sono state effettuate verso la fine dell'esperienza professionale, per avere maggiori elementi di valutazione e di riflessione; le interviste sono state tutte individuali, eccezion fatta per il secondo turno monitorato (del periodo luglio-ottobre), con cui sono state realizzate anche

---

<sup>7</sup> Chi ha lavorato presso i Servizi Centralizzati ha svolto un'attività consistente nell'analisi statistica dei dati relativi all'utilizzo e al gradimento delle Risorse Elettroniche della Biblioteca da parte degli utenti.



interviste di gruppo o focus group e a cui è stata proposta un'autointervista scritta<sup>8</sup>, sempre orientata a sondare gli aspetti suddetti.

## 2.2 I risultati

Ma che cosa è emerso dalle interviste fatte agli studenti collaboratori?

Le motivazioni che hanno spinto a scegliere di fare 150 ore di lavoro in Biblioteca sono state sia di natura estrinseca cioè legate a fattori economici, casuali, di logistica o di tempistica congeniale, sia di natura intrinseca, quindi legate a fattori conoscitivi, relazionali, contestuali ed empirici: c'è chi desidera "conoscere il funzionamento della Biblioteca" o "imparare a consultarla" (soprattutto in vista della tesi!), chi ama "accompagnare e aiutare le persone" e chi vede questa come un'occasione di "contatto, dialogo e scambio con altri studenti", chi gradisce l'ambiente "silenzioso, tranquillo e ordinato" e chi adora "stare a contatto con i libri", infine chi, avendo già lavorato in Biblioteca, ha voluto ripetere l'esperienza perché si era trovato bene "sia per la tipologia di lavoro sia per l'ambiente in sé"<sup>9</sup>. Secondo una lettura quantitativa delle motivazioni complessivamente emerse, prevalgono le motivazioni intrinseche presso la sede Centrale e quella di Scienze, mentre primeggiano quelle estrinseche presso la sede di Medicina, dove i futuri medici vedono genericamente l'impiego in Università come un lavoro molto compatibile con i gravosi impegni accademici.

Tutti gli studenti intervistati hanno valutato positivamente questa esperienza di lavoro, sarebbero disposti a ripeterla o la consiglierebbero ad un amico. Questo perché molti hanno dichiarato di aver imparato ad utilizzare la Biblioteca, di averne conosciuto servizi prima ignorati, di aver acquisito nozioni tecniche ed informatiche e di aver perfino affinato capacità relazionali, quali pazienza, flessibilità, tolleranza. La dimensione interpersonale ha costituito motivo di soddisfazione anche per chi, al Front Office, ha ricevuto gratificazioni da utenti riconoscenti dell'aiuto prestato e ha instaurato relazioni positive con i colleghi collaboratori (soprattutto presso la sede Centrale), mentre al Back Office c'è chi ha avuto la bella impressione di aver "lasciato una traccia" apponendo etichette e timbri sui libri.

Se le luci sono tante, non mancano però le ombre, presenti soprattutto nei primi due turni monitorati nella Biblioteca Centrale e in quella di Scienze, prima che fossero messi in atto diversi interventi relativi alla formazione e alla gestione dei collaboratori.

I primi studenti intervistati, che hanno prestato servizio nel periodo maggio/luglio al Front Office della sede Centrale, hanno manifestato un problema di "invisibilità" verso gli utenti e talvolta anche verso il personale bibliotecario. Di conseguenza è stato reintrodotta, su loro indicazione, un cartellino identificativo, molto apprezzato dagli studenti successivi (del secondo e terzo gruppo), che lo hanno ritenuto indispensabile per essere riconosciuti dagli utenti, utile per esercitare autorità/autorevolezza quando è necessario e gradevole poiché compare il proprio nome sotto la dicitura "Biblioteca di Ateneo" e questo contribuisce a sentirsi parte integrante della struttura.

<sup>8</sup> Con il secondo gruppo si è voluto proporre, in alternativa all'intervista individuale, un'intervista di piccolo gruppo, per creare un momento di incontro e confronto tra i collaboratori, così come era stato auspicato dagli stessi nella riunione di accoglienza; successivamente, per garantire la salvaguardia dell'apporto soggettivo e l'analisi trasversale dei dati emersi, si è chiesto a ciascuno di compilare un'autointervista scritta, cioè un documento che prevedeva la trattazione di diversi temi.

<sup>9</sup> Tra virgolette sono riportate le testuali parole usate dagli intervistati.

Università di Milano Bicocca. Biblioteca di Ateneo. Servizi Centralizzati

Coloro che hanno lavorato al Back Office della sede Centrale nei primi due gruppi monitorati, invece, hanno espresso delle lamentele legate al fatto di lavorare da soli e di avere poche occasioni di contatto con i colleghi del Front Office. In seguito a queste segnalazioni si è deciso di organizzare una turnazione che permettesse ad alcuni studenti di alternare di settimana in settimana la presenza al Back Office con quella al Front Office e anche in questo caso il provvedimento è stato accolto con molto piacere: i quattro studenti del terzo gruppo coinvolti in questo "esperimento" l'hanno trovato molto positivo, perché, svolgendo un lavoro di relazione e uno d'ufficio, si è imparato qualcosa in entrambi i contesti, si è avuta una visione più completa del lavoro in Biblioteca e... non ci si è mai annoiati!

In tutte e tre le sedi della Biblioteca è stata riscontrata una carenza formativa da parte dei primi gruppi intervistati: si avvertiva il bisogno di maggiori elementi informativi sul contesto (organizzazione della Biblioteca, ruoli e funzioni dello staff, finalità del lavoro), su determinati servizi (reference, prestito interbibliotecario, carrels), su aspetti del prestito (tempistica concessa alle varie tipologie di utenti) e sull'utilizzo dell'Opac e delle risorse elettroniche.

Che cosa è stato fatto per migliorare la formazione dei collaboratori?

A luglio, appena sono emerse queste problematiche dal primo gruppo, presso la sede Centrale si è organizzata una riunione di accoglienza per i nuovi studenti, che è stata un'occasione di conoscenza reciproca tra staff della Biblioteca e collaboratori, e a cui ha partecipato anche il Direttore. Un'analoga riunione è stata organizzata presso la sede di Scienze, subito dopo le vacanze estive, con l'ulteriore obiettivo di fare un primo bilancio dell'esperienza professionale in corso.

Ma gli interventi maggiori in tal senso sono stati attivati ad ottobre, con l'avvio del terzo gruppo: in entrambe le sedi sono state date maggiori informazioni sui servizi della Biblioteca e sull'utilizzo dell'Opac... e il successo di queste iniziative si è raccolto a dicembre, quando gli intervistati - soprattutto quelli impiegati in attività di Front Office presso la sede Centrale - hanno detto di non essersi mai trovati in difficoltà nel rispondere alle domande degli utenti e di aver molto apprezzato la lezione sull'Opac, rivelatasi molto utile anche sul piano personale.

Con l'avvio del quarto gruppo, a dicembre, si è fatto ancora di più: si è creato un raccoglitore contenente una serie di informazioni utili per lo svolgimento del lavoro, nonché per comprendere l'organizzazione della Biblioteca e per stimolare curiosità e desideri di approfondimento. Nel raccoglitore sono state inserite anche le FAQ degli utenti individuate dagli studenti del terzo gruppo (su indicazione di chi scrive), con le relative risposte fornite dalla Responsabile della Biblioteca Centrale, e sono state messe in evidenza alcune problematiche riscontrate in accoglienza, per favorire un'omogeneità di comportamento verso gli utenti e rassicurare i nuovi arrivati.

Tuttavia, per il terzo e per il quarto gruppo monitorati presso la Biblioteca Centrale, il momento cruciale della formazione è stato l'incontro collettivo iniziale, composto di una fase d'aula, volta alla conoscenza reciproca e al primo scambio di informazioni con il personale bibliotecario, e di una fase itinerante, mirata ad effettuare una panoramica sulle risorse e sulle attività della Biblioteca.

Per quanto riguarda la Biblioteca di Medicina, sono previsti interventi futuri volti a migliorare la formazione nella direzione auspicata dagli studenti collaboratori, i quali hanno espresso il desiderio di approfondire in particolare il tema della ricerca bibliografica. Sempre in questa realtà, si è deciso di indire prossimamente bandi di 150 e non più di 75 ore, poiché gli studenti

Università di Milano Bicocca. Biblioteca di Ateneo. Servizi Centralizzati

intervistati si sono espressi a favore di una collaborazione che garantisca una maggiore continuità e che permetta di acquisire una maggiore professionalità, purché le ore vengano distribuite in sei mesi anziché in tre.

Un altro aspetto negativo riscontrato da diversi collaboratori, impiegati in particolare presso la sede Centrale, è stato quello della scarsa comunicazione interna. Per ovviare a questo inconveniente sono state messi a disposizione block notes e post-it al Front Office e una lavagna adesiva al Back Office, finalizzati da una parte allo scambio di messaggi relativi al lavoro e alle eventuali richieste di cambi turno, dall'altra all'esposizione di indicazioni utili per lo svolgimento di varie mansioni.

Tra i motivi di insoddisfazione, infine, va ricordato quello delle difficoltà relazionali e comunicative tra studenti collaboratori e personale bibliotecario, riscontrate nelle sedi Centrale e di Scienze. Alcuni studenti hanno percepito un rapporto piuttosto formale, distaccato e hanno colto una sorta di pregiudizio negativo nei loro confronti da parte dei "superiori", che ha dato adito a spiacevoli malintesi; altri avrebbero desiderato ricevere un'attenzione maggiore dal personale bibliotecario, attraverso maggiori direttive e gratificazioni.

In proposito appare significativa la testimonianza di uno studente del primo gruppo monitorato: "Personalmente mi avrebbe aiutato, in termini di motivazione, sentirmi orientato verso un obiettivo, insieme ad altri, e capire come funziona la Biblioteca più in generale... affinché le 150 ore non siano un conto alla rovescia, ma un'esperienza vera e propria!".

Questa, come altre questioni, è stata affrontata in diverse riunioni con il personale bibliotecario, avviando in tal modo un processo di cambiamento, sicuramente lungo e difficile, ma di cui si possono già cogliere alcuni elementi positivi.

In prospettiva diacronica si è verificato un miglioramento presso la Biblioteca di Scienze: i collaboratori del terzo turno, diversamente da quelli del primo che auspicavano un potenziamento dello "spirito di squadra", si sono sentiti coinvolti e responsabilizzati, e se c'è stato qualcuno che ha lamentato ancora un clima troppo "freddo", c'è stato qualcun altro che ha sottolineato l'importanza del contributo di ciascuno - studenti compresi! - per "scaldare" il clima<sup>10</sup>.

Un'evoluzione c'è stata anche al Back Office della Biblioteca Centrale, dove, a partire da ottobre, sono state istituite due figure di riferimento per il personale bibliotecario, che sono state molto apprezzate perché hanno svolto una funzione formativa/orientativa rispetto al lavoro e sul piano umano si sono rapportate sempre in modo molto cordiale e rispettoso.

Ma al Front Office della Biblioteca Centrale, nonostante il personale bibliotecario abbia formulato buoni propositi in varie occasioni, il problema resta, per difficoltà oggettive e soggettive: dal punto di vista strutturale la grande affluenza di utenti al prestito abbinata alla carenza di personale rende difficile lo scambio comunicativo interno; dal punto di vista personale/professionale si potrebbe intervenire con attività di formazione sugli aspetti comunicativi e relazionali, affinché il buon esempio dato dalla Responsabile<sup>11</sup>, si estenda a tutto il personale.

<sup>10</sup> Uno studente ha messo in particolare evidenza il comportamento della Responsabile, la quale nei confronti dei collaboratori ha "sempre un sorriso in più, un grazie, che fa molto piacere".

<sup>11</sup> Nei suoi confronti un collaboratore del terzo gruppo si esprime così: "E' molto brava nel gestire la relazione con noi... dà il riconoscimento quando serve".

A questo punto è ora di scoprire come vedono la Biblioteca questi "moderni Giano bifronte" in quanto utenti.

Uno di loro ha esclamato: "La Biblioteca è la cosa più bella della Bicocca!". La maggioranza degli intervistati, anche se non si è espressa in toni così entusiastici, ha comunque espresso una valutazione positiva. La Biblioteca viene vissuta prevalentemente come un buon posto per studiare (uno dei pochi!), perché offre uno spazio ampio, luminoso e piuttosto silenzioso. In particolare vengono apprezzate le realtà di dimensioni più ridotte, quali le sedi di Medicina e di Scienze, la cui organizzazione viene elogiata da parecchi studenti.

Tra gli aspetti positivi vengono annoverati l'ampia offerta di testi, riviste e risorse elettroniche (spesso ancora da esplorare), il sistema a scaffale aperto, che permette di prendere visione di diversi testi su un determinato argomento, nonché la varietà di servizi utili soprattutto per i tesisti, quali il reference, i carrels e il prestito interbibliotecario. Va detto che sono soprattutto gli studenti del terzo gruppo monitorato a mettere in luce questi ultimi aspetti e ad avere in generale una visione più positiva di chi li ha preceduti... si potrebbe quindi ipotizzare che una conoscenza più approfondita della Biblioteca incida su una migliore percezione di essa!

Diversi studenti hanno notato, nel tempo, un miglioramento della struttura, diventata più "efficiente e funzionale" e hanno colto "l'intenzione di migliorare"<sup>12</sup>. Solo un aspetto ha rappresentato un passo indietro: la provvisoria mancanza del servizio fotocopie, che a detta di molti inficia gravemente l'immagine della Biblioteca, anche se l'*empasse* venutasi a creare per motivi amministrativi e procedurali, non è dipesa direttamente dalla struttura.

Altri "nei" individuati dagli studenti e trasversali alle tre sedi sono i seguenti: le difficoltà legate all'accesso con il badge, per via di un problema tecnico-informatico poi risolto; la carenza di testi per determinate facoltà, che in futuro potrebbe essere sanata attraverso una maggiore sensibilizzazione dei docenti responsabili delle proposte di acquisto; la scarsa visibilità dei vari servizi offerti, rispetto a cui sono previsti interventi di promozione in loco (attraverso l'ulteriore diffusione di depliant e cartelli informativi), on-line e all'interno dell'Ateneo.

E la ricerca-azione? Come è stata vissuta dagli studenti collaboratori e dal personale bibliotecario?

Fin dall'inizio gli studenti hanno dimostrato notevole interesse e grande disponibilità nei confronti di questa iniziativa: hanno accettato tutti di essere intervistati, hanno partecipato a riunioni proposte anche al di fuori dell'orario di lavoro e hanno svolto attività ulteriori, quali la raccolta delle FAQ degli utenti.

Soprattutto agli studenti ha fatto molto piacere essere intervistati: si sono sentiti "importanti" e si sono impegnati a lasciare in eredità opinioni, suggerimenti e proposte.

I primi intervistati erano un po' scettici sul fatto che si facesse tesoro delle proprie affermazioni, pur essendo contenti di essere i pionieri del progetto. Gli studenti dei turni successivi, invece, avendo sperimentato sulla propria pelle gli interventi attivati in seguito al lavoro di rilevazione, hanno trovato l'attività di ricerca-azione "di grande utilità sia per la Biblioteca (permette di evidenziarne i punti forti e deboli e le potenzialità) sia per i collaboratori (permette di impiegare al meglio le risorse umane e di contribuire a rendere migliore e più vicino agli studenti il servizio bibliotecario)", per citare uno di loro.

<sup>12</sup> Tra virgolette sono riportate le testuali parole usate dagli intervistati.

Oltre alla condivisione delle finalità del progetto – il miglioramento dell'organizzazione e del servizio attraverso la valorizzazione delle risorse umane –, è stato espresso un riconoscimento positivo delle modalità scelte: l'intervista individuale e gli incontri di gruppo sono stati vissuti come un'opportunità per "prendere la parola" ed essere ascoltati, come un'occasione di riflessione sulla propria esperienza e di incontro con una figura di riferimento *ad hoc* e come un prezioso momento di conoscenza e confronto con gli altri.

Per quanto riguarda il personale bibliotecario si è assistito ad una progressiva curiosità, partecipazione e fiducia rispetto all'iniziativa. Sono state prevalentemente le Responsabili delle varie strutture a promuovere gli interventi sopra descritti, ma è stato determinante anche il contributo di diversi colleghi, i quali hanno partecipato attivamente alle varie riunioni, hanno proposto alcuni temi da esplorare nelle interviste e hanno modificato alcuni comportamenti.

## 2.3 Prospettive future

Sicuramente il monitoraggio degli studenti collaboratori non verrà abbandonato.

Si sceglieranno forse delle modalità di rilevazione più agili, quali l'autointervista scritta e il focus group piuttosto che l'intervista individuale, per ottimizzare i tempi in funzione di un maggiore impegno su altri fronti.

Da tutto quello che è emerso dalle interviste, di cui si è restituita solo una piccola parte, risulta chiaro che per quanto sia stato fatto molto per migliorare diversi aspetti, ci sia ancora del lavoro da fare, soprattutto rispetto alle modalità relazionali e comunicative del personale bibliotecario nei confronti di collaboratori e utenti.

Lo spostamento del focus d'indagine sulle altre risorse umane della Biblioteca, che si profila all'orizzonte, potrebbe quindi incrociarsi con alcune esigenze emerse dal lavoro svolto finora: una proposta formativa inerente i temi della relazione e della comunicazione interpersonale, come si diceva, potrebbe interessare diverse persone.

Ma, prima di intraprendere qualsiasi progettazione formativa, andranno sondati i bisogni formativi del personale bibliotecario, le percezioni relative al clima organizzativo e le competenze già possedute.

Le modalità di rilevazione e formazione privilegeranno sempre una metodologia qualitativa, per motivi ideologici e contingenti, senza per questo ignorare la componente quantitativa e l'apertura ad altri approcci, oltre a quella autobiografico.

Si tratterà comunque di un lavoro di ricerca-azione, mirato quindi ad una ricaduta operativa degli aspetti che emergeranno.

I cambiamenti potranno essere immediatamente visibili o apparentemente invisibili, perché, per dirla con Marcel Proust, "il vero viaggio della scoperta non consiste nel cercare nuovi paesaggi, ma nell'aver nuovi occhi". L'attività sarà infatti mirata a promuovere una maggiore autoconsapevolezza e a favorire l'immaginazione di una realtà "altra", che, come è stato fatto con gli studenti collaboratori, può tradursi in realtà... se "all'immaginazione che chiarisce il desiderio si unisce una volontà d'immaginare, di vivere quello che uno immagina"<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> La frase è di Gaston Bachelard. A tal proposito si suggerisce la lettura del testo di Agata Piromallo Gambardella, *Pedagogia tra ragione e immaginazione*, Napoli, Liguori Editore, 1983.