



**Idea Store: la biblioteca pública conjugada en futur perfect.
Entrevista a Sergio Dogliani, ideòleg, directiu i difusor del projecte**

Idea Store: la biblioteca pública conjugada en futur perfect.

Entrevista a Sergio Dogliani, ideòleg, directiu i difusor del projecte

Esther Suriñach Vicente

Bibliotecària. Servei de Biblioteques de la Diputació de Girona
<esuninyach@bibgirona.net>

Sergio Dogliani és l'home de moda. El veureu a qualsevol país parlant de biblioteques, per feina, o d'altres temes culturals (literatura, música, cinema...), per amor a l'art. En qualsevol cas, els resultats coincideixen: els oients reaccionen apassionadament. Si estan d'acord, sortiran motivats i entusiasmats a remoure el seu lloc de treball. Si tenen dubtes, la polèmica està servida.

Què són els Idea Store? En què es diferencien de les biblioteques tradicionals?

Són equipaments que compaginen biblioteques amb cursos de formació i lleure per a adults i famílies, serveis d'informació i cafeteria. Depenen del municipi de Tower Hamlets (un dels 32 districtes de Londres, 225.000 habitants, situat entre la City i el Tàmesi, al tradicional East End de la capital anglesa).

1. www.ideastore.co.uk

El context on van néixer és important: la zona es caracteritza per dos pols socioeconòmics oposats. D'una banda, està en quarta posició per la cua pel que fa a la renda mitjana del país, amb alts índexs d'analfabetisme, però alhora s'ha desenvolupat en els darrers anys una nova àrea en el centre comercial de Canary Wharf, seu d'algunes multinacionals, que cada dia atreu 100.000 treballadors amb ingressos molt superiors a la mitjana nacional.

La població és cosmopolita, amb un 49% d'origen immigrant. A diferència de les biblioteques i dels centres de formació de tota la vida, l'Idea Store es posiciona al bell mig d'altres activitats locals, als carrers principals del barri, prop de supermercats o mercats municipals, estacions de metro, bancs i altres serveis locals d'ús freqüent. Per tant, ens el trobem de manera natural i quotidiana com si anéssim a la fleca o a correus.

Com es podria resumir l'essència de la filosofia Idea Store?

El concepte Idea Store, radical tant en el projecte com en la gestió, neix de la voluntat d'incrementar l'ús de les biblioteques a la nostra zona, que fins el 1998 rebien pocs visitants (18 % de la població, enfront d'un 55 % a nivell nacional).

Es fonamenta en tres valors, que en anglès serien:

engage / empower / enrich

Consisteix en diferents estratègies per atreure i fidelitzar nous usuaris (*engage*), i després donar-los veu i sentir quines són les seves necessitats (*empower*). Simplifiquem algunes tasques rutinàries per al personal amb les màquines d'auto préstec i una senyalització intel·ligent i eficaç. Gràcies a l'articulació dels espais, serveis i tasques, el personal dels Idea Store es pot relacionar fàcilment amb els usuaris i dedicar més temps a l'atenció al públic, ja siguin lectors poc experts o avançats. La suma del tracte personalitzat, la varietat d'activitats que s'ofereixen i la combinació de serveis ens porten a un enriquiment (*enrich*) de l'experiència i la percepció de l'usuari. És molt important destacar que els mateixos valors de base s'apliquen al personal, que gaudeix d'un estil de treball innovador, amb oportunitats de desenvolupament i millora professional, i que ja no es basa en la relació jeràrquica o l'antiguitat, sinó en la creativitat i les possibilitats de demostrar les qualitats de cadascú, traient-ne el màxim profit pel bé comú.

Amplii els detalls sobre el bibliotecari idoni. Quin és el perfil que busca Idea Store?

És imprescindible que el personal tingui afinitats amb els nostres valors bàsics. Els criteris de selecció de personal es basen en models d'empresa privada (entre d'altres), per tal de començar la relació laboral amb el millor plantejament possible. Donem prioritat a qualitats innates de la persona: comunicació, entusiasme, coneixement del servei i els fons, vocació d'atenció al públic i ajuda als altres. Quan hem comprovat que es reuneixen aquestes característiques, és relativament fàcil formar el personal en altres competències. Seria molt pitjor fer el contrari: partint d'un gran currículum o de qualitats que només es demostren sobre el paper, assolir la implicació total o la manera apassionada de concebre la feina, trets típics de l'ambient Idea Store. Amb aquesta finalitat, partint de la disponibilitat i l'actitud del personal que s'incorpora, es passa a un procés de formació en el qual, mitjançant tècniques basades en teories psicològiques demostrades, es reforça el plantejament positiu inicial. Només llavors es passa a la formació tècnica i ús del catàleg i programa de gestió, sistemes administratius, etc.) Hem de pensar que el paper del bibliotecari està canviant, i el nostre perso-

nal de cara al públic assumeix un paper complex i variable, basat en la flexibilitat de tasques en qualsevol sector de la biblioteca. Remarquem que la figura del bibliotecari que passa molt de temps de la seva jornada catalogant està obsoleta (a tot el Regne Unit, no només als Idea Store). Els llibres venen ja catalogats i preparats de compra, a punt de posar el prestatge.

Pretenem que el personal de la sala infantil o del servei de referència tingui coneixement dels llibres, que pugui orientar sobre la música, però també domini la col·lecció de cinema i alhora pugui informar sobre cursos, activitats i serveis. Això s'aconsegueix gràcies a una organització de la jornada laboral en què el personal treballa rotativament en diferents tasques, que van canviant cada hora. Tot plegat funciona amb precisió cronomètrica, però sempre tenint en compte un principi fonamental: la prioritat és oferir un servei de qualitat als usuaris, segons el qual cada membre del personal que ha començat a atendre un usuari fa el seguiment fins el final. D'aquesta manera, el personal és capaç de satisfer la gran majoria de sol·licituds. En cas de demandes més complexes, eventualment, saben que poden comptar amb un equip de professionals en els serveis de suport que els donarà tota l'ajuda necessària.

Aquest sistema fa que el personal no es fossilitzi, sinó que mantingui constantment alt el nivell de motivació i competència en totes les tasques. El resultat de l'estil laboral amb la marca Idea Store és una gran frescor i una dinàmica sorprenents.

Semblaria que la vostra intenció és adreçar-vos a un públic molt ampli, que arribi a tots els nivells socioeconòmics. És així?

Oh, i tant! I no podria ser de cap altra manera, perquè som un servei públic pagat al 100 % pels contribuents. Malauradament, a vegades trobo bibliotecaris que no estan d'acord amb aquest principi –per mi fonamental– de democràcia. He sentit defensar polítiques partidàries de dedicar més recursos a qui ja utilitza les biblioteques i n'és client habitual. Aquesta mentalitat jo la trobo deplorable. Com també em deprimeix qui crítica la novel·la rosa, dient que no és literatura. Per favor! Com es permet un bibliotecari jutjar els gustos i les necessitats d'una part del públic i negar (sense pensar que també són contribuents) el dret a la lectura? En definitiva, últimament desconfio de les biblioteques que alcen la bandera «Benvinguts» o directors que criden «Aquest servei és de tots», però tenen polítiques d'adquisicions elitistes, comportaments discriminatoris i edificis pensats per excloure una gran part del públic. Per sort, són espècies en vies d'extinció. Però jo ho denunciaré mentre existeixin.



Pot demostrar amb dades estadístiques l'èxit obtingut als Idea Store?

Des del 1998 hem incrementat els usuaris anuals de 550.000 a 2.100.000 i del 18 % al 56 % el nombre de residents que són visitants habituals, un 8 % per sobre de l'actual mitjana nacional). Idea Store Whitechapel és la biblioteca amb més visites del centre de Londres (el 1998 estava en última posició). Els préstecs de llibres també han crescut de manera espectacular. Cada inauguració d'un nou Idea Store comporta un creixement dels préstecs durant el primer any, que després s'estabilitza. Però en els darrers tres anys s'ha registrat un augment continuat del 10 % anual, fet extraordinari, sobretot en un context britànic que en els darrers 12 anys ha vist disminuir els préstecs amb una pèrdua del 25 %. Els nivells de satisfacció segueixen el mateix ritme, amb un 90 % d'usuaris que valoren el nostre servei com a bo o excel·lent.

Quan els bibliotecaris ens preguntem com seran les biblioteques del futur tenim dubtes sobre els materials i sobre els serveis. Què en pensa, vostè que planifica a 10 anys vista?

Tot i que el nostre model de gestió de biblioteques es considera a l'avantguarda sota molts aspectes (màrqueting, contractació i formació del personal, edificis, serveis, eficiència, implicació de públic, etc.), quan es tracta d'innovació tecnològica tendim a la cautela. Quas es podria dir que som oportunistes.

Quan es va inaugurar el primer Store, el 2002, els sistemes de RFID (identificació per radiofreqüència per a antifurts i inventari) estaven als inicis i presentaven seriosos problemes tant de costos com de fiabilitat. Una targeta RFID

costava 3 €, i era impensable instal·lar-la en centenars de milers de documents. Vam preferir esperar que el producte madurés. Que fossin els altres a suportar-ne els costos.

Aquesta és l'actitud d'un consumidor intel·ligent en tecnologia. Que ens ho expliquin els compradors impacients de les primeres versions d'iPhone, mòbils, ordinadors portàtils, etc. Aquells que se'n peneixen quan surten versions millors en preu i qualitat. Val a dir que no estem massa allunyats de la primera fila, ens mantenim al dia no només amb Twitter, Facebook, podcasts, una web molt avançada i molts recursos de referència en línia. Però ara tenim un nou sistema RFID que ens permetrà no només de facilitar el préstec i les devolucions, sinó també la gestió de la col·lecció, a través d'un procés dinàmic que ens permet «prendre'n el pols» en tot moment, i anar calibrant la política d'adquisicions com cal. Hem automatitzat completament el lliurament de llibres: només escanejant el material s'activa el pagament als distribuïdors i ja es pot posar el llibre al prestatge, disponible, evitant a l'usuari qualsevol retard.

Però que fa als e-books i descàrregues d'audiovisuals, estem esperant que es desenvolupin abans de comprometre'ns en inversions. Qüestió de prioritats. En definitiva, la nostra biblioteca del futur es recolzarà, evidentment, en la tecnologia, però seguirem dedicant molta atenció a l'aspecte humà, i treballarem més a fons en l'anomenada «Experiència Idea Store», que mai es pot sacrificar en nom de les noves tecnologies. Ara mateix es planteja la nova generació d'Idea Store: punts de servei més petits que faran de satèl·lit al voltant dels existents, complementant-los.

Als Idea Store s'aplica una tolerància amb els usuaris d'una lògica admirable. Però el sector crític ha arribat a comparar el seu model de funcionament amb l'acte de prostituir-se per atreure molt de públic.² Per què hi ha tanta resistència als canvis? Quins perills amenacen actualment les biblioteques?

Crec que el nivell de debat sobre el futur de les biblioteques és massa baix. El problema és que sovint hi ha desinformació en el sector. Els detractors jutgen *a priori*, sense analitzar a fons els motius pels quals el públic no fa ús d'algunes biblioteques. I quan hi ha gent com nosaltres que busca noves vies, ens ataquen com a heretges. Culpables són alguns acadèmics i periodistes que desacrediten la seva professió, basant les seves opinions en allò que han sentit, sense contrastar-ho. Sovint escriuen a distància, sense haver posat mai un peu en un Idea Store. És irònic que no apliquin l'expressió «no jutgis mai un llibre per la seva coberta». De tant en tant ens toca consolar els nostàlgics de l'olor de fusta ensumada de petits a la minúscula biblioteca de poble, sorpresos amb una alternativa que ha impactat el públic més exigent del segle XXI. Crec que la desconfiança és fruit de la ignorància i la desinformació. Sempre que tenim l'oportunitat d'explicar la nostra manera de pensar obtenim respecte i admiració. Un cert grau d'ansietat davant els canvis és natural, però esdevé un problema si ens atrinxerem en la por, que obstaculitza el desenvolupament i l'evolució, que també són naturals. El principal perill per a les biblioteques no és tant l'apatia de la gent, sinó la ceguesa dels administradors, directores i regidors, que malgasten els diners en grans projectes de mínim impacte, o s'aferran a models obsolets defensant biblioteques que, francament, estan caducades. Amb els Idea Store hem demostrat que entre les mil temptacions socials i culturals d'una metròpoli com Londres, encara es pot atreure un públic variadíssim, si l'oferta és correcta.

En els seus viatges pel món, quins errors detecta més sovint en la planificació de biblioteques?

Un error molt comú és voler resoldre la pèrdua d'usuaris construint un edifici nou sense tenir en compte que, darrera la crisi d'una biblioteca, hi sol haver alguna cosa més que

una instal·lació desfasada. I vet aquí que en el trasllat s'arrossegava de tot: serveis obsolets, llibres que no s'han esportat, actituds antiquades, mals costums... O sigui, que els camions s'omplen de coses que haurien d'anar directes a la deixalleria, i flavors la biblioteca ja s'inaugura amb olor de florit. Un cop refredat l'entusiasme inicial, inevitablement tornen els vells hàbits. I si la visió de l'arquitecte preveia un espai transparent i diàfan, amb grans vitralls i amplis espais, els bibliotecaris comencen a omplir-ho de cartells inútils escrits a mà i enganxats amb cel·lo, i no resisteixen la temptació d'omplir els vestíbuls de prestatges i mobles que no són adients, creant una cacofonia visual insuportable. A favor dels bibliotecaris, cal dir que en alguns casos no se'ls té en compte en la fase de construcció, o només se'ls consulta marginalment. Qui millor que ells pot aportar la pràctica basada en el seu coneixement de la feina de cada dia per arribar a solucions eficients? Nosaltres estem modernitzant les sales infantils. Treballem amb un arquitecte holandès, i durant un any hem implicat constantment el personal (sis membres de tot l'equip, alguns amb poc més de 20 anys, amb gran energia i idees, típic exemple de l'aplicació pràctica del nostre valor *empower*, en un procés molt creatiu reforçat per l'esperit de grup. Comptar amb el personal és bàsic, perquè seran ells els «propietaris» del projecte, i podran entendre el motiu de cada decisió. Els treballs més encertats són aquells on hi ha hagut diàleg entre treballadors i dissenyadors, i tots hem après alguna cosa nova.

No ens oblidem de les modificacions postinauguració. Hi ha projectes que sobre el plànol sembla que funcionen, però després donen problemes: taulells massa a prop de l'entrada, mala senyalització, llum insuficient, zona infantil en un lloc inadequat... Ningú gosa tocar res per no ofendre als arquitectes, o perquè no s'ha previst una dotació econòmica per a aquestes eventualitats. El resultat és que, en comptes de quedar satisfets al 100 %, ens acabem conformant per compromís. I és una llàstima, quan s'acaben d'invertir milions. Això en el cas que els planificadors i els tècnics reconeguin els seus errors. Si, en canvi, la responsabilitat és dels arquitectes i constructors, i sorgeixen terribles defectes

2. Paolo Cortesi, «Contro la biblioteca drive-in», *Biblioteche Oggi*, núm. 9 (2009, novembre) p. 64-65. Vegeu també la polèmica Salarelli / Dogliani: Alberto Salarelli, «Pubblica 2.0», *Bolettino AIB*, núm. 2 (2009, juny) p. 247-258; Sergio Dogliani, «La (mal) verità su Idea Store», *Bolettino AIB*, núm. 2 (2009, juny) p. 259-267.



al cap de sis mesos, els ajuntaments es troben sense el suport de bons advocats i no hi ha cap compensació econòmica. Per tant, valdria molt la pena gastar una mica més en un contracte ben detallat, amb mil clàusules si és necessari, que haver de pagar per les incompetències d'altres o –el que és pitjor– haver de menjar-se els problemes i les despeses de manteniment durant anys.

Altres errors freqüents: emplaçaments iradequats. Biblioteques precioses construïdes a mig quilòmetre del centre urbà, que perden l'oportunitat de la participació massiva. O diners malgastats en edificis emblemàtics i de gran impacte, abandonant per sempre petites biblioteques de barri importantíssimes pel teixit social i cultural de la ciutat. O compres de materials i mobiliari caríssims i poc sostenibles, peces úniques fetes a mida que han de fer venir d' Austràlia, amb instal·lacions d'il·luminació inaccessible que necessiten una grua per canviar una bombeta. Bé. Podria continuar. Hi ha prou exemples per escriure el llibre *Com NO s'ha de fer una biblioteca*. Ara que hi penso: em guardo la idea al calaix per treballar-hi...

Com veuen els Idea Store al seu país d'origen, Itàlia, i al seu país d'adopció, Regne Unit?

Amb entusiasme, desconfiança i apatia, segons el cas.

A Itàlia hi ha molt d'interès, però sobretot per part de companys que ja estaven compromesos en temes de renovació. I es detecta apatia, o fins i tot hostilitat, per part de funcionaris conservadors que no només es conformen a assolir un miserable 10% de població atesa, sinó que a sobre n'estan cofois.

Al Regne Unit la situació no és tan diferent: existeix el nostre exemple (i també d'altres), però en comptes de par'arne, aprendre'n les lliçons i –per què no– col·laborar per millorarlo, ens ignoren. Passen de nosaltres als congressos, i si hi participem descobrim que es perd temps discutint coses insignificants, en comptes d'afrontar la situació de crisi profunda que amenaça el sector. A vegades semblen els convidats de pedra d'un club privat amb seu dalt del *Titanic*.

De fet, és difícil ser profeta a la pàtria. Despertem molt d'interès a tota Europa, a Amèrica, Austràlia i Japó, i ens convoquen continuament a conferències de nivell nacional i internacional. Per a nosaltres és una satisfacció, per exemple, que siguin precisament els països escandinaus, que tenen les millors biblioteques del món, els que expressen més admiració per la nostra tasca.

Sergio Dogliani és conegut per la seva faceta de provocador i organitzador de festivals literaris. Aconselli'ns un llibre, una pel·lícula i alguna peça musical que no ens podem perdre.

Ultimament acostumo a regalar *El llibre de les il·lusions*, de Paul Auster. He tornat a veure *Citizen Kane*, d'Orson Welles, sempre extraordinària i moderna malgrat els seus 70 anys. La música és més difícil, perquè va lligada a l'estat d'ànim. En aquest moment diria Wyckleff Jean.³ Però la setmana que ve podria escollir tranquil·lament *Sense sang*, d' Alessandro Baricco, *La cinta blanca*, de Michael Haneke, i una mica de Fun Lovin' Criminals, Nick Drake, o Nitin Sawhney... I d'aquí a quinze dies...

3 L'entrevista es va fer el gener de 2010, quan Haití patia el terratrèmol.