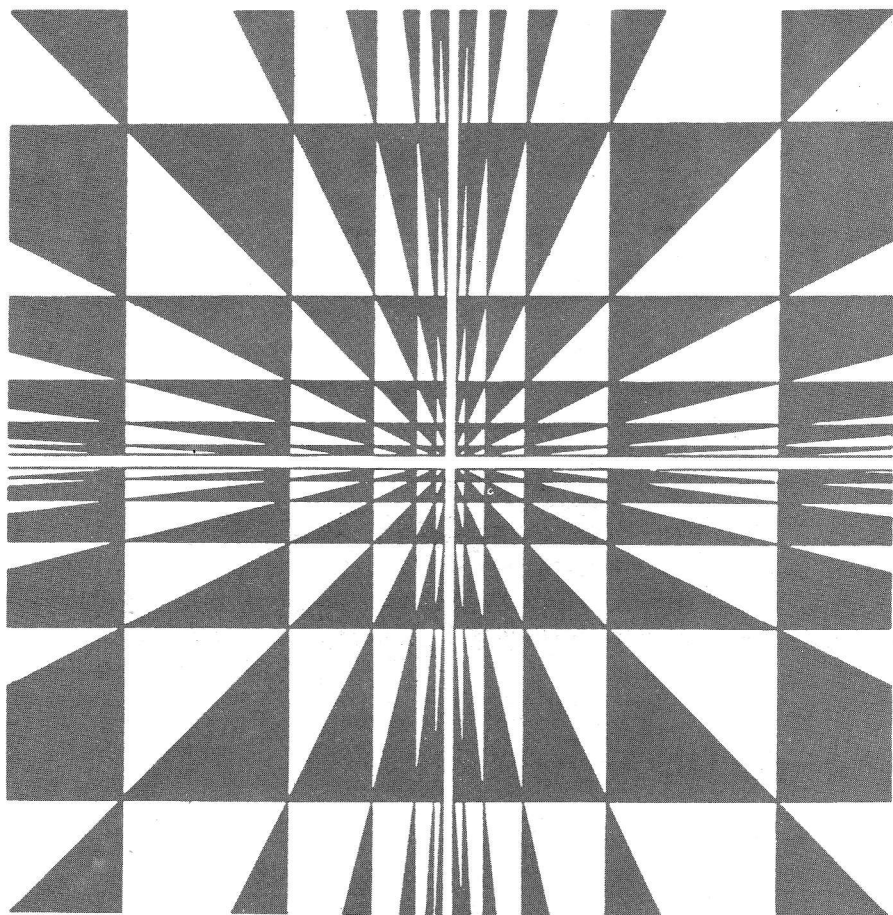


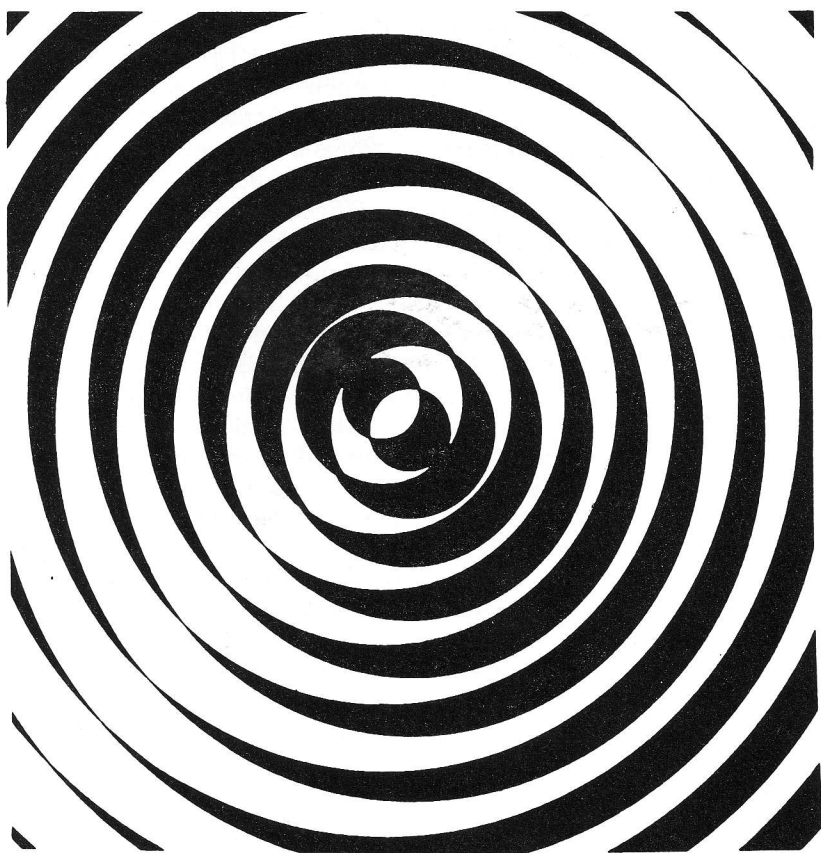
## “Qualità totale”: solo un miraggio?

*In che misura è possibile applicare una filosofia avanzata di gestione aziendale ai servizi di informazione in biblioteca?*

**D**a qualche tempo<sup>1</sup> il tema della “qualità” è stato introdotto nel dibattito bibliotecario. Un suo aspetto, che riguarda i servizi di informazione in biblioteca, fu trattato qualche

mese fa a Brugherio e fu anche ricordato sulle pagine di questa rivista.<sup>2</sup> Nell'occasione si sottolineò che l'interesse del bibliotecario per la “qualità” è una dimostrazione dei cambiamenti intervenuti





dal non lontano tempo in cui l'orizzonte professionale comprendeva un limitato numero di trattati di biblioteconomia e alcuni manuali bibliografici; rivolgeva un'attenzione quasi totalizzante alle regole di catalogazione; prevedeva un approccio quasi esclusivamente erudito ai documenti antichi; disponeva di un'unica rivista attinente la professione.

In quella sede si intese esaminare la "qualità" del colloquio con l'utente, individuandola come un'importante componente del servizio di informazione in biblioteca; si invitava tuttavia alla precauzione poiché si trattava di percorrere dei cammini non tracciati.

Quel primo approccio al problema della "qualità" da quella particolare angolazione induce a riprendere il tema per esaminare, con uno sforzo di elaborazione per passi successivi e aperto ai contributi di altri, come il concet-

to si rapporti al servizio di informazione in biblioteca nel suo insieme.

La filosofia di gestione aziendale imperniata sulla "qualità" è denominata, come è stato ampiamente illustrato dai contributi finora comparsi, "qualità totale" o "company wide quality control". In questo contesto, la "qualità" si sostanzia in un sistema efficace di integrazione degli sforzi diretti al miglioramento dei gruppi che costituiscono un'organizzazione al fine di fornire prodotti e servizi soddisfacenti per il consumatore. Una definizione di questo tipo è pienamente congruente con la concezione del servizio d'informazione della biblioteca che vede nella soddisfazione dell'utente (lettore, studioso, ricercatore o altro che sia) il fine delle sue attività.

Non solo, il sistema di gestione della "qualità totale" è orientato al processo in quanto uno dei ➤

suoi capisaldi è il principio del miglioramento continuo, a cui si associa l'attenzione alla persona. Nel servizio di informazione sono individuabili tutti gli elementi precedenti poiché è preoccupazione del bibliotecario dell'informazione attivare procedure affinché l'utente (da considerare un consumatore di informazione e quindi un cliente) ottenga quanto richiesto (documenti, informazioni) o sia messo in condizione di ottenerlo. E a proposito dell'attenzione alla persona, l'interesse si rivolge tanto al personale che si occupa dell'informazione (che occorre preparare e motivare) quanto all'utente, del quale si devono tenere in conto le priorità in materia di qualità.

Il miglioramento continuo (*kaizen*, in giapponese) è di fatto perseguito, anche se in modo concettualmente inconsapevole, nella cura che si presta per individuare le cause di eventuale debolezza del servizio di informazione (per esempio, l'insufficiente capacità di enucleare il vero bisogno dell'utente) o per aumentarne le potenzialità (come l'aggiornamento delle raccolte).

Da quanto detto qualcuno potrebbe essere indotto a inferire che la "qualità", per quanto riguarda il servizio di informazione, esiste già nei fatti e si tratta quindi di gestirne l'applicazione. L'esemplificazione precedente, invece, si propone soltanto di individuare dei focolai di attività dove alcune componenti della "qualità totale" sono presenti. Il semplice dato di fatto, coniugato con il sentire comune che associa la "qualità" a caratteristiche di valore (un lavoro "ben fatto", un servizio "di classe"), non è infatti sufficiente a garantire una corretta gestione di un'attività qualunque o di un complesso di attività.

Come Whitlach ricorda,<sup>3</sup> i bibliotecari lavorano in strutture burocratizzate dove per fronteggiare la

pressione del pubblico mirante a ottenere un servizio rapido ed efficiente si tende a impiegare procedure a loro volta burocratizzate che si concretizzano in procedure uniformi. È facile comprendere che sorge dunque un contrasto tra il lavoro svolto in strutture rigide e l'applicazione del processo di miglioramento continuo richiesto dai principi della "qualità".

Mentre il perseguimento della "qualità" richiede che l'uniformità, cioè l'adozione di procedure standard, sia continuamente superata con il raggiungimento di nuovi livelli di rendimento, la struttura burocratizzata vede invece nell'uso di un modello di comportamento sempre uguale una soluzione ai problemi suscitati dalle spinte esterne che rischiano di mettere in crisi il sistema cristallizzato. Nel modo di pensare usuale i problemi rappresentano una minaccia alla stabilità e alla norma (e alla tranquillità personale), non uno stimolo per esplorare strade nuove e per migliorare.

L'applicazione dei principi della "qualità totale" (che viene riassunta anche nelle espressioni "difetti zero" o "fare bene le cose da subito") a una sola parte delle attività di un ente o di una azienda urta contro la filosofia complessiva di gestione. Infatti gli scritti sulla "qualità" ci dicono che essa, oltre a essere parte del processo di gestione, deve, tra le altre cose: coinvolgere tutte le parti dell'organizzazione; interessare tutti i livelli, dalla direzione generale (top management) all'ultimo gradino funzionale; suscitare la consapevolezza che tutte le fasi del processo di produzione consistono in una fornitura di servizi.

Appaiono immediatamente evidenti le difficoltà a tradurre in pratica questi dettati nelle biblioteche che dipendono da enti pubblici, qualora non intervenga un



GIAN FRUPO USSELLI, Biblioteca magica

atto di volontà politica. Come esempio del modo in cui potrebbe esplicitarsi tale volontà possiamo ricordare che l'impegno (di gruppo e individuale) dovrebbe essere riconosciuto dai vari livelli di dirigenza. Infatti la teoria della "qualità totale", così come si è sviluppata soprattutto in Giappone, prevede una vasta possibilità di incentivi materiali e morali, dal premio in denaro per i suggerimenti accolti dall'azienda al premio, morale, "del presidente" (una penna, un orologio consegnati durante una cerimonia annuale).



Il riconoscimento così concepito si scontra, nel settore pubblico italiano, contro ostacoli derivanti sia dai vincoli contabili (struttura del bilancio) e dai modi della contrattualità sindacale (tendenza alla conflittualità e non alla cooperazione), sia dalla diversità culturale. Senza intervenire nei primi due campi, rispettando la nostra tradizione, è difficile pensare a un riconoscimento efficace dell'impegno.

Perché quanto finora detto sulla "qualità totale" in relazione alle biblioteche non rischi tuttavia di

rimanere un esercizio intellettuale, interessante quanto sterile, può essere utile chiedersi se abbia comunque senso servirsi di modi di lavoro e di organizzazione da essa derivanti per gestire singole attività, o gruppi di attività, all'interno di una biblioteca che, nella gran parte dei casi, della "qualità totale" non si cura.

Per il servizio di informazione sono state prima evidenziate alcune caratteristiche che lo rendono una "cavia" accettabile per l'applicazione dei principi in esame. Inoltre il servizio di informazione è un processo — come si è visto —, finalizzato all'individuazione di informazioni che è, a sua volta, composto da processi. Tra le sue componenti essenziali possiamo infatti individuare: l'acquisizione dei documenti (per formare e gestire la collezione con cui lavorare), la loro elaborazione (per renderli informativi), le attività che ne favoriscono e ne agevolano l'uso informativo, la ricerca delle informazioni, i rapporti interpersonali, la comunicazione dei risultati. Questi processi, per loro natura miranti a migliorare la soddisfazione dell'utente in biblioteca, si possono considerare una precondizione per l'applicazione della "qualità totale".

La preliminarità è l'unica valenza loro attribuibile quando si pensi ai rapporti con le altre parti della biblioteca conseguenti all'applicazione della "qualità" al lavoro nel servizio di informazione. Al proposito si possono prospettare alcune situazioni che ne indeboliscono l'efficacia e che sembrano così sintetizzabili (con l'avvertenza, come in ogni schematizzazione, che si semplifica una realtà più articolata): l'adozione del metodo è molto problematica se si hanno inconvenienti a monte del servizio di informazione, cioè con la serie di attività precedenti che lo condizionano (si può tuttavia

ritenere sufficientemente gravido di vantaggi per l'utente un suo impiego anche parziale); è inutile se si hanno problemi a valle (qualora quanto fatto sia completamente vanificato negli stadi successivi gestiti da altri); è impossibile se i problemi sono a monte e a valle.

Depurati dalle parti difficilmente accettabili dalla mentalità occidentale i principi della "qualità totale" sono molto stimolanti e portatori di risultati positivi; inoltre alcuni suoi aspetti sono inconsciamente parte naturale del bagaglio professionale e la loro adozione consapevole, anche se in un contesto generale estraneo alla metodologia della "qualità", può nondimeno rendere servigi validi. Tuttavia si resta sempre nell'ambito di quelle scelte volontaristiche che hanno valore poiché producono dei risultati socializzabili e a cui, per giustizia, bisogna riconoscere che molto debbono le biblioteche italiane, ma che rimangono particolari, anche pregevoli, di una campitura appena abbozzata. ■

## Note

<sup>1</sup> Si vedano, per esempio, negli atti del xxxv Congresso dell'Aib (*L'informazione a portata di mano: biblioteche, tecnologie e servizi agli utenti*, Firenze-Milano, Giunta regionale Toscana-Editrice Bibliografica, 1992) gli interventi di C. Galgano (p. 73-79), P. Malpezzi, M. Casali e M. Natale (p. 81-87); inoltre si ricordano: A. PETRUCIANI-I. POGGIALI, *La qualità totale in biblioteca*, "Bollettino Aib", 32 (1992), 1, p. 7-20; A. GALGANO, *Cinque domande ad Alberto Galgano*, a cura di I. Poggiali, *ivi*, p. 24-28.

<sup>2</sup> G. SOLIMINE, *Qualità totale e qualità del colloquio*, "Biblioteche oggi", 9 (1993), 7-8, p. 44-47.

<sup>3</sup> J.B. WHITLACH, *The Role of the Academic Reference Librarian*, New York-Westport [etc.], Greenwood Press, 1990 (*New Directions in Information Management*, 22), p. 6-7.