

Biblioteche oggi: per un servizio di qualità

Daria Mazzella, Monica Sala

E' comprensibile come un'organizzazione che nasca per uniformare processi e comportamenti, dandosi delle modalità e delle procedure che ne costituiscono la struttura, esiti, in principio, ad accogliere cambiamenti o progetti innovativi che possano minare la stabilità a cui tende.

Se è vero che mutamenti troppo frequenti possono essere causa di destabilizzazione, purtroppo, in una società quale quella odierna, caratterizzata proprio da continui processi innovativi e soprattutto dalla velocità con cui tali processi vengono ad instaurarsi e ad essere superati, non mantenersi *al passo coi tempi* diventa fatalmente il modo più sicuro per soccombere o, quantomeno, risultare inadeguati.

Per quanto riguarda il mondo bibliotecario, la capacità di inserirsi attivamente in questa realtà e mantenere una propria peculiare efficacia è stato, e in molti casi è ancora, particolarmente difficoltoso.

Si può notare, e non suoni a mo' di giustificazione, che proprio il significato etimologico della parola Biblioteca è *deposito di libri* (dal greco βιβλιον = libro e θηκη = deposito) e rimanda al concetto classico di biblioteca di conservazione.

D'altronde, proprio in questo scenario odierno, parlare ancora di *deposito culturale* risulta ponderoso e, soprattutto, inadeguato al nuovo ruolo che hanno via via assunto le biblioteche tradizionali, passando da una funzione eminentemente conservativa ad una più dinamica e caratterizzante, quale quella di promozione e diffusione dell'informazione. Sempre più spesso si giun-

ge, così, a sostituire la tradizionale denominazione di *biblioteca* con quella di *centro di informazione* o di *documentazione*.

L'evolversi delle funzioni ha portato necessariamente ad una evoluzione nella gestione di questo servizio, che tende sempre più ad avvicinarsi ad un modello imprenditoriale, adottando criteri e metodi desunti dal mondo aziendale.

Di particolare rilevanza è stata l'introduzione del concetto di qualità che nasce nell'industria, legato specificamente alla produttività ed al rapporto costi/profitti.

Tale concetto si sviluppa e perfeziona, grazie all'apporto determinante di *specialisti* quali W. Edwards Deming, J.M. Juran e Philip Crosby (1), evolvendo in quello di Qualità Totale, che ha la caratteristica di applicarsi a tutte le attività di un'organizzazione, comprendendo cioè sia i processi produttivi che organizzativi, così come il personale che ne fa parte.

L'introduzione della qualità totale nel settore dei servizi, al quale le biblioteche appartengono, si manifesta con un certo ritardo. Ciò è dovuto sia alla mancanza della spinta al miglioramento determinata dal regime concorrenziale tipico del settore produttivo, sia alla necessità di apportare le modifiche indispensabili all'adattamento al nuovo settore.

Un certo grado di sensibilizzazione al problema è stato tuttavia ormai raggiunto e, in Italia, lo testimoniano tra gli altri, i recenti corsi sulla qualità nelle biblioteche tenutisi a Ravenna (2) e a Bologna (3).

1) Di fondamentale importanza gli scritti di W. Edwards Deming: *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982, e "Out of the crisis", Cambridge, Mass.: MIT Center for Adv. Eng. Study, 1985.

2) *La qualità totale e le biblioteche*, a cura della Sezione Emilia-Romagna dell'Associazione Italiana Biblioteche (AIB) e dalla Fondazione Flaminia, in collaborazione con la società ORTEC di Torino, Ravenna, ottobre 1991 e gennaio 1992.

3) *Servizi di qualità in biblioteca*, a cura della Sezione Emilia Romagna dell'AIB, in collaborazione con la società ORTEC di Torino e con l'ENEA, Bologna, 18-19 maggio 1993.

Gli schemi grafici del presente articolo sono ripresi dai sussidi utilizzati in quest'ultimo corso.

**PARAMETRI ATTRAVERSO CUI L'UTENTE
PERCEPISCE LA QUALITA' DEL SERVIZIO**

AFFIDABILITA'	CAPACITA' DI FORNIRE IN MODO RIPETITIVO CIO' CHE VIENE PROMESSO
CREDIBILITA'	CORTESIA, COMPETENZA, FIDUCIA E CONFIDENZA MESSE A DISPOSIZIONE DEL FORNITORE
TANGIBILITA'	STRUTTURE MATERIALI ED APPARATI
EMPATIA	ABILITA' NELL' ASSUMERSI IL DESIDERIO DEL CLIENTE DEDICANDOGLI LA MASSIMA ATTENZIONE
CAPACITA' DI RISPOSTA	DISPONIBILITA' AD AIUTARE NELL'IMMEDIATO IL CLIENTE

Fig. 1

Quando si parla di qualità in biblioteca occorre tenere presente che rispetto ad un'azienda che offra un prodotto, un'azienda che offre un servizio è caratterizzata da tre fattori essenziali: l'assenza di un prodotto tangibile, la concomitanza di produzione e fruizione (o consumo) di questo *prodotto immateriale* e l'importanza del ruolo del cliente-utente, che partecipa attivamente al processo di erogazione del servizio.

E' soprattutto questo ultimo aspetto che deve essere tenuto presente, in quanto c'è una sola definizione valida di qualità: quella richiesta dal cliente. Ciò equivale a dire che, punto di riferimento privilegiato nel raggiungimento di uno standard qualitativo deve essere la soddisfazione del cliente (4), sia nelle aspettative che dà per scontate, che nelle richieste esplicite, ma anche e soprattutto in quelle richieste inesprese o latenti, che possono essere soddisfatte attraverso un servizio che anticipi i suoi desiderata, suggerendo nuovi spunti.

In figura 1 sono sintetizzati i parametri attraverso cui l'utente percepisce la qualità del servizio offerto ed in base ai quali emetterà il suo giudizio. Tuttavia, per perseguire un obiettivo di qualità totale, non è sufficiente operare una trasformazione di aspetti tecnici e metodologici: è necessario sviluppare parallelamente una cultura della gestione della Risorsa Umana, che è stata individuata come risorsa fondamentale, poiché è principalmente dalla potenzialità intellettuale ed organizzativa di questa che dipende il conseguimento degli obiettivi

qualitativi che si vogliono raggiungere.

La gestione delle risorse umane ha fatto il suo ingresso da tempo nel management, ma sono stati inizialmente utilizzati soprattutto gli stimoli più elementari ed in maniera smaccatamente utilitaristica, mentre, di contro, sarebbe

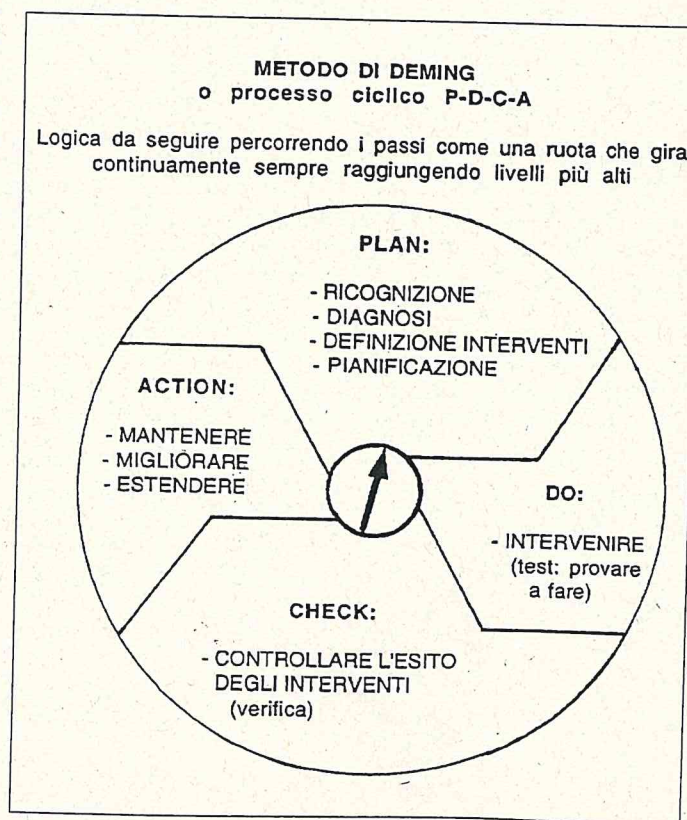


Fig. 2

4) A tal proposito sono stati effettuati studi specifici che misurano la qualità di un servizio in funzione della soddisfazione dell'utente (v. n.3 in bibliografia).

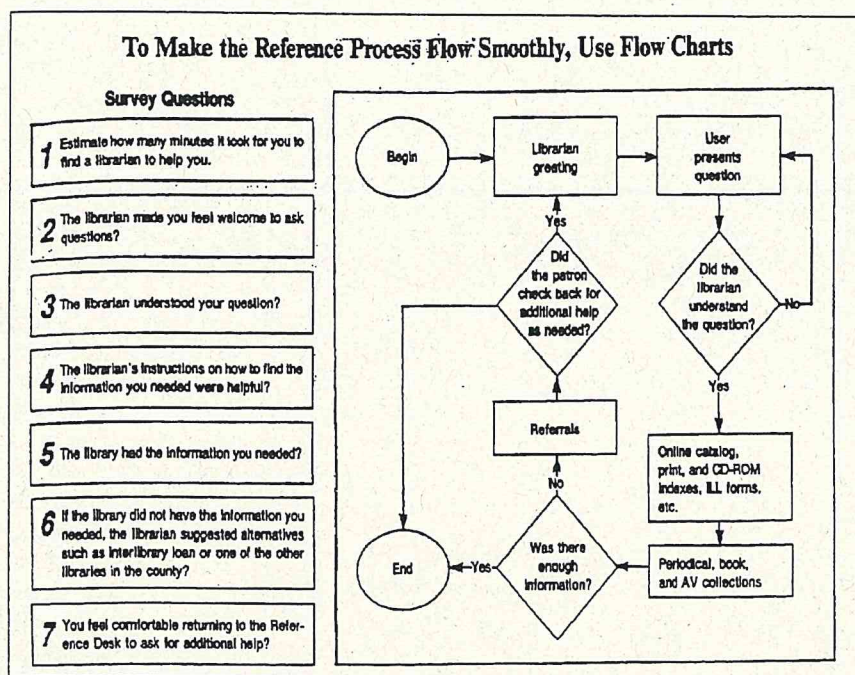


Fig. 3

auspicabile far maturare una nuova figura di *addetto ai lavori*, caratterizzata da una maggiore apertura mentale, da una scolarità elevata anche nelle fasce meno responsabilizzate, dalla capacità di integrazione, di lavoro in équipe e di comunicazione, da una stimolante creatività, da disponibilità e flessibilità e, infine, da una positiva attitudine alla formazione permanente.

Nuova professionalità, dunque, stimolata anche da nuove modalità di gestione e da rapporti tra responsabili e collaboratori che tengano conto non solo di mere gratificazioni economiche, ma soprattutto dei bisogni più elevati dell'uomo, quali la socializzazione, il riconoscimento e la stima da parte dell'organizzazione, la coscienza del proprio ruolo ed il desiderio di autorealizzazione.

Con tali presupposti si può affermare senza timor di dubbio che il successo di un'organizzazione dipende in massima parte da una gestione strategica delle risorse umane, che sia capace di promuovere il massimo grado di coinvolgimento, di partecipazione e, soprattutto, sappia motivare le singole persone.

Passando ad analizzare aspetti più specificatamente tecnici, si può sottolineare che migliorare la qualità implica necessariamente una programmazione, poiché non basta fidare nell'entusiasmo o nell'intuizione momentanea, ma occorre convogliare gli sforzi verso i problemi più pressanti, individuati da un'analisi previa e, quindi, adottare i mezzi più idonei al raggiungimento dei risultati auspicati. La finalità sarà quella di instaurare un processo di miglioramento continuo che diventi un metodo di lavoro permanente.

Lo schema operativo più comunemente riconosciuto come efficace è il cosiddetto *ciclo di Deming* (fig. 2), che si struttura in quattro fasi

principali: 1) Pianificazione (PLAN); 2) Intervento (DO); 3) Controllo (CHECK); 4) Mantenimento (ACTION).

La fase di pianificazione (PLAN) prevede l'identificazione dell'area di intervento, che dovrà essere quanto più circoscritta possibile, la definizione dei problemi ad essa connessi, quindi, l'individuazione di quello che, in base agli obiettivi strategici organizzativi, risulti prioritario. Ammettiamo, ad esempio, che l'area di intervento identificata sia quella relativa al *reference process* (reperimento delle informazioni) e il problema prescelto sia quello del *divario fra il livello ottimale delle informazioni necessarie ad un utente per utilizzare al meglio i servizi bibliotecari ed il livello reale delle informazioni in suo possesso*. È stato questo il tema di un'esperienza effettuata presso l'ENEA di Bologna (5) da un gruppo di operatori provenienti da biblioteche con differenti bacini di utenza, in parallelo con un gruppo di utenti di quelle stesse biblioteche.

Si procederà quindi alla raccolta di tutti i dati inerenti al problema identificato, utilizzando strumenti quali, ad esempio, questionari da sottoporre ad un numero significativo di utenti, e tecniche

5) Sul tema *La qualità totale e le biblioteche*, la Sezione AIB Emilia Romagna, organizzò due incontri presso la sede ENEA di Bologna (24 giugno e 7 ottobre 1991) al fine di effettuare un gruppo di lavoro preliminare al Convegno che si sarebbe tenuto a Ravenna sul tema (cfr. nota 2), ove riporta i risultati della sperimentazione. Le informazioni riportate negli allegati 1 e 2 sono tratte da una nota riassuntiva interna a cura di Paolo Malpezzi, allora Presidente della Sezione AIB Emilia Romagna, Maurizio Casali e Michele Natale, della Soc. ORTEC, promotori della sperimentazione.

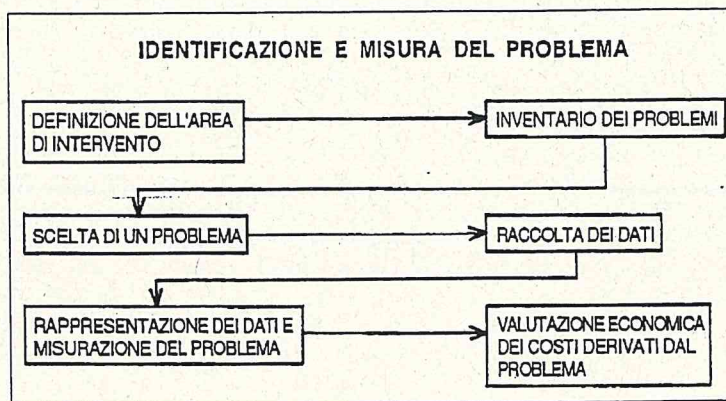


Fig. 4

come il *focus group* o il *problem solving* (l'Appendice 1 riporta alcuni quesiti proposti nell'esperienza di Bologna) ed eventuali rappresentazioni grafiche che evidenzino i rapporti causa-effetto (fig. 3) (6). Il passo successivo sarà una valutazione economica dei costi derivati (fig. 4).

In questa prima fase è importante tenere presente che per *problema* prescelto si intende un *processo*, che come tale dovrà rispondere ad alcune caratteristiche:

- avere un diretto impatto sugli utenti;
- avere dei tempi di realizzazione riducibili;
- avere un inizio ed una fine chiaramente definiti;
- essere considerato importante da buona parte dello staff della struttura.

L'analisi susseguente verrà affiancata dalla ri-

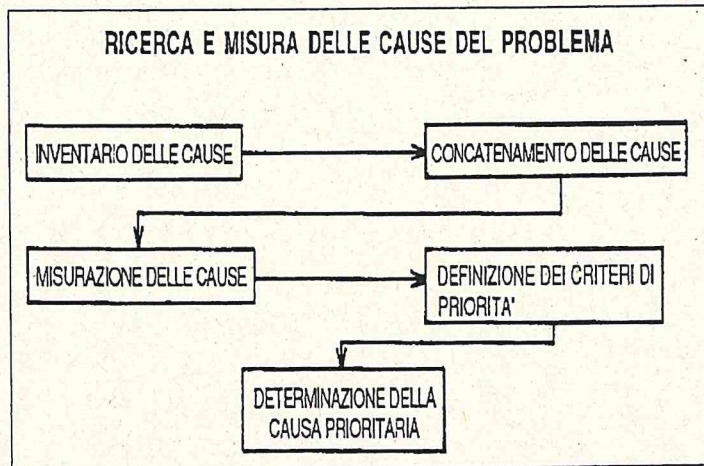


Fig. 5

6) cgr. Nota 7 in bibliografia

7) cgr. Nota 7 in bibliografia

cerca e dalla misurazione delle cause alla base del problema che si vuole affrontare (fig.5).

Nella fase di intervento (DO) si formuleranno varie ipotesi di soluzione che verranno valutate in termini di: spazio, tempo, risorse umane ed economiche necessarie, fino ad arrivare alla messa a punto di un piano d'azione definitivo che preveda le contromisure da adottare per prevenire il riproporsi delle cause del problema. (L'Appendice 2 riporta alcuni dei risultati dell'analisi svolta nell'esperienza di Bologna, che possono considerarsi la base delle

successive azioni da attuarsi nella fase di intervento). La successiva fase di controllo (CHECK) consiste nel verificare che si sia risposto a domande quali, ad esempio:

- le cause di disservizio individuate nella fase di analisi sono state eliminate o ridotte?
- le esigenze degli utenti sono state soddisfatte, e in che misura?
- il rapporto costi-benefici in che modo si è evoluto?

La fase di verifica è molto delicata ed importante in quanto deve mirare a non criminalizzare gli errori, ma piuttosto a sviluppare negli operatori un senso di responsabilità delle proprie mansioni come parte di un unico sistema in continuo miglioramento. Controlli periodici dei diversi standard operativi devono essere programmati e finalizzati ad un momento di verifica globale.

La quarta fase (ACTION), di mantenimento, corrisponde al momento in cui si consolidano i processi sperimentati, inserendoli come parte integrante del lavoro quotidiano, e si perfezionano i risultati raggiunti apportando quelle modifiche che ancora occorrono ad *aggiustare il tiro*. A questo punto il processo può essere esteso ad altre aree d'intervento e riproposto nello stesso settore su aspetti differenti. Una ulteriore esemplificazione del *ciclo di Deming*, applicato ad un altro settore dei servizi bibliotecari, quello del prestito interbibliotecario (ILL=InterLibrary Loan) è riprodotto nella Fig. 6 (7).

E' importante tenere presente che, al-

meno nella fase iniziale, i benefici prodotti da questa nuova gestione del lavoro potrebbero non essere immediatamente evidenti. Tuttavia, si può affermare con sicurezza che le possibilità di successo sono tanto maggiori quanto più la gestione della qualità totale entra a far parte della filosofia alla base dei processi produttivi. Occorre mirare alla formazione di una nuova mentalità lavorativa, capace di far fronte al cambiamento e all'innovazione - di cui si diceva in apertura - in maniera dinamica e creativa.

In quest'ottica, la gestione della qualità totale non risulterà più un lusso o una moda, ma l'unico modo per garantire alle biblioteche un ruolo nell'attuale panorama dei sistemi di produzione e circolazione delle conoscenze, per salvaguardare la funzione di servizio del proprio bacino di utenza e, in definitiva, consentir loro di continuare ad esistere. □

BIBLIOGRAFIA

1) Brian Champion.

Intrapreneuring and the spirit of innovation in libraries.
In: *Journal of Library Administration*, vol.9, n.2 (1988), pp.35-43

2) Igino Poggiali (a cura di).

Cinque domande ad Alberto Galgano.
In: *Bollettino AIB*, vol.32, n.1 (marzo 1992), pp.24-28

3) Gwenda M.E. Dalton.

Quantitative approach to user satisfaction in reference service evaluation.

In: *South African Journal of Library and Information Science*, vol.60, n.2 (june 1992), pp. 89-103

4) Alberto Petrucciani e Igino Poggiali.

La qualità totale in biblioteca.
In: *Bollettino AIB*, vol.32 n.1 (marzo 1992), pp.7-20

Step 1: What needs to be changed? The system of delivering ILLs via the weekly shuttle was too slow and expensive. But is it more or less expensive than sending materials through the mail? If it is more expensive, will the turnaround time be improved enough to justify the additional costs?

Step 2: Collect data, either previously available or through small-scale testing. A three-month test period was set up, during which time all ILL materials were mailed. Statistics on costs, including all personnel and materials costs, as well as turnaround time, were kept diligently.

Step 3: Observe the effects over time. After two months, one library dropped out of the experiment because it was too costly. The other libraries maintained the experiment through the three months. Notes and observations were kept by all participants.

Step 4: Study the results. The costs in postage were found to be higher than in using the shuttle (the shuttle would still run even without ILLs) but personnel and materials costs were the same. Turnaround time via mail, however, differed from weeks to days—a significant quality difference. ILL via mail was thus adopted.

Step 5: Using what was learned, repeat Step 1. One of the statistics discovered was that nearly all the libraries loaned more photocopies than monographs. How might switching to FAX affect the cost of the service?

Step 6: Repeat Step 2 and so on.

Fig. 6 - The ILL process

5) Carl Gustav Johannsen.

The use of quality control principles and methods in library and information science theory and practice.

In: *Libri*, vol.42, n.4 (ott.-dic.1992), pp. 283-295

6) Michael K. Buckland.

Concepts of library goodness.

In: *Canadian Library Journal*, vol.39, n.2 (April 1982), pp. 63-66

7) Terry Mackey & Kitty Mackey.

Think quality! The Deming approach does work in libraries.

In: *Library Journal*, vol.117, n.9 (May 15, 1992), pp. 57-61

8) Giovanni Solimine (a cura di).

Gestione consapevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca.

In: *Biblioteche Oggi*, Marzo 1993, pp. 44-46

9) Donald E. Riggs.

Managing quality: TQM in libraries.

In: *Library Administration & Management*, vol. 7, n.2 (Spring 1993), pp.73-78

10) Aurelio Aghemo (a cura di).

Come valutare il servizio di informazione.

In: *Biblioteche Oggi*, Marzo 1993, pp. 40-42.