

# Qualità totale e qualità del colloquio

*Un tentativo di applicazione delle più avanzate teorie di gestione aziendale al servizio di reference*

**N**ella precedente puntata di questa rubrica (cfr. "Biblioteche oggi", 11, 1993, 5, p. 38-41), si è parlato dell'importanza che nel management delle biblioteche riveste il problema della gestione delle risorse umane. Proseguendo idealmente la riflessione che lì facevamo, proveremo ora a toccare un tema di grande attualità: il Total Quality Control (controllo della qualità totale), concetto messo a fuoco negli Stati Uniti fin dal 1961, poi ripreso sotto il nome di Company-Wide Quality Control (gestione della qualità di tutta l'azienda), termine coniato in Giappone nel 1968, e che può essere sinteticamente definito come un sistema capace di integrare efficacemente lo sforzo di tutte le funzioni aziendali per lo sviluppo, il controllo e il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi ai costi più bassi e con una completa soddisfazione del cliente.

Da qualche anno a questa parte, infatti, sia in ambito industriale che nel comparto servizi si evoca con sempre maggiore insistenza lo slogan della "qualità totale",<sup>1</sup> e ormai se ne comincia a parlare anche a proposito di biblioteche. I tentativi di riflessione sull'applicabilità o meno di questo metodo ai

servizi bibliotecari hanno coinvolto colui che è molto probabilmente il maggiore esperto italiano della questione, Alberto Galgano, ed i suoi più stretti collaboratori. Nel novembre del '91, al xxxvii Congresso nazionale dell'AIB, per la prima volta il tema della qualità totale entrava nelle discussioni dei bibliotecari attraverso una relazione di Cristina Galgano ed una breve comunicazione su un'iniziativa formativa tenuta a Ravenna nell'ottobre precedente.<sup>2</sup>

Talasciamo per il momento il re-

soconto del corso di Ravenna, in quanto le poche informazioni disponibili non sono sufficienti a discuterne. Se andiamo a rileggere l'intervento della Galgano, però, noteremo che tra le righe di molte considerazioni presentate con un linguaggio nuovo<sup>3</sup> è possibile ritrovare tematiche e posizioni cui da tempo anche i bibliotecari italiani sono pervenuti. Quando si dice che la scelta della qualità totale appare particolarmente opportuna nella pubblica amministrazione e che le risorse umane di cui essa dispone sono oggi sempre meno inclini a svolgere un ruolo passivo di mera esecuzione, che qualsiasi sistema di gestione deve essere centrato sul valore fondamentale dell'uomo all'interno dell'organizzazione, che bisogna prestare particolare attenzione all'utente, perché solo questi giustifica l'esistenza di un'azienda o di un servizio pubblico, sembra di ascoltare di nuovo quanto la biblioteconomia va ripetendo da tempo a proposito della necessità di bibliotecari coinvolti e motivati, di biblioteche centrate sull'utente, dell'importanza che riveste l'interazione



Immagini dalle biblioteche della provincia di Bergamo.

bibliotecario/utente, e così via. Lo stesso dicasi di quei passi della relazione in cui si afferma la grande utilità delle tecnologie per liberare il personale da lavori a basso valore aggiunto e consentirgli di dedicarsi ad attività più importanti agli occhi del cliente finale, il che corrisponde esattamente alla spinta che ha animato molti bibliotecari, ricorsi all'automazione proprio per liberarsi da lavori ripetitivi e concentrarsi maggiormente su un lavoro di assistenza e consulenza ai lettori. Parimenti si può stabilire un parallelismo tra quei progettisti che — come ricorda la Galgano — si innamorano dei loro prodotti e costruiscono macchine che i clienti non richiedono o non sanno usare, e quei bibliotecari intenti soltanto a ricercare la perfezione nel lavoro di catalogazione, disinteressandosi di tutto il resto. E, ancora, quell'approccio organizzativo volto ad eliminare le barriere funzionali interne, ad evitare che ciascuno si preoccupi solo di ottimizzare le proprie esigenze anche se a scapito dei settori contigui, ma a favorire un'integrazione tra i diversi uffici, è lo stesso seguito tutte le volte che si parla di "sistema biblioteca".

L'aver richiamato alcune elaborazioni effettuate nel nostro ambiente, che in qualche misura è possibile ritrovare nella teoria della qualità totale, non vuole avere lo scopo di sostenere che siamo autosufficienti, che non abbiamo nulla da imparare da questa nuova metodologia di gestione, ma solo dimostrare l'utilità che potrebbe avere una sua applicazione in biblioteca. Utilità che viene confermata anche da due interventi apparsi lo scorso anno sul "Bollettino AIB". Intervistato da Iginio Poggiali, Alberto Galgano si mostrava convinto dell'apporto che dalle tecniche di qualità totale può venire per un miglioramento del servizio bibliotecario, perché



“la qualità umana, delle persone e delle relazioni personali, è la più importante per le aziende di servizi” e perché una corretta gestione delle risorse umane può aiutare a diffondere a tutti i livelli una “cultura del servizio” in una struttura complessa come la biblioteca.<sup>4</sup> Nello stesso fascicolo, Alberto Petrucciani e Iginio Poggiali, dopo aver indicato le caratteristiche principali di questo metodo di gestione manageriale, non si limitavano a sostenere l'applicabilità di

queste tecniche al contesto bibliotecario, ma affermavano che “le biblioteche sono il *terreno ideale* per la gestione della qualità”: e questo perché esse sono un servizio pubblico, perché è facile per i lavoratori intellettuali identificarsi con la missione di una struttura che vuole promuovere lo sviluppo culturale, perché non è poi tanto difficile riscontrare la soddisfazione dell'utente.<sup>5</sup>

Si tratta ora di vedere come concetti, tecniche e metodologie ➤

della qualità totale possono essere usati nelle nostre biblioteche. Va ricercata innanzitutto un'osmosi tra queste tecniche e quelle già elaborate in ambito biblioteconomico, provando a rivederle in una prospettiva diversa.

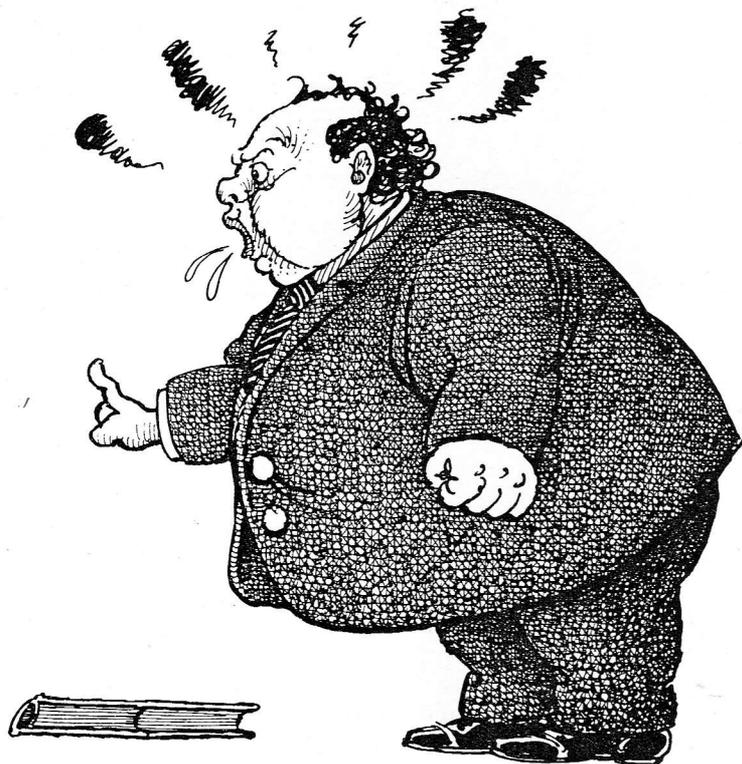
Il primo concreto tentativo viene da Aurelio Aghemo, che di recente ha provato a riflettere su un loro utilizzo nell'ambito del reference,<sup>6</sup> che per sua natura — basandosi sull'interazione tra bibliotecari e utenti — meglio di ogni altra procedura e ogni altro servizio si presta ad una sperimentazione del genere. Infatti un volume sulla qualità nei servizi pubblicato sul finire dello scorso anno da Giuseppe Negro, dirigente del Gruppo Galgano, presentava una classificazione dei servizi per aree, nella quale nell'area dei "servizi alla persona e alle imprese ad alto contenuto di servizio" (vale a dire quei servizi in cui l'oggetto principale della transazione tra erogato-

re e utilizzatore è costituito da conoscenze, informazioni, abilità, lavoro, intermediazione, sicurezza, appartenenza) troviamo indicate USI, biblioteche, scuole, sindacati, ecc.<sup>7</sup> La crescita di questi servizi, afferma giustamente Negro, caratterizza il grado di sviluppo di un sistema economico. Anche se non si dice altro a proposito delle biblioteche, tutto lascia supporre che il modello cui Negro pensa sia proprio quello di una biblioteca incentrata sui servizi di informazione e reference. Nel suo intervento Aghemo chiarisce che quello da lui effettuato è soltanto un primo approccio al problema e che la qualità del colloquio tra bibliotecario e utente, ma anche la qualità del servizio di reference non possono essere valutate a prescindere dalla qualità della biblioteca e della sua gestione. La relazione presenta, però, alcune componenti e alcuni indicatori di qualità dell'intervista nel servizio

di reference:<sup>8</sup> componenti indirette della qualità del colloquio bibliotecario/utente sono le fonti informative alle quali poter attingere per soddisfare i bisogni informativi manifestati dall'utente, la prassi e la politica di servizio cui i bibliotecari del settore informazione ispirano la loro azione (come ad esempio un tempo massimo da dedicare a ciascuna richiesta), la professionalità del bibliotecario (formazione culturale, conoscenza della biblioteca, preparazione bibliografica, dimestichezza con le fonti e gli strumenti informatici, addestramento ai rapporti interpersonali), conoscenza del bacino d'utenza e delle sue caratteristiche; su questo retroterra si innestano le componenti dirette della qualità del colloquio, come la capacità di mettersi in posizione di ascolto nei confronti dell'utente e di comprendere i reali bisogni, di rispettare le sue esigenze, di riuscire a tradurle nel linguaggio della biblioteca, di andare al cuore del problema ed individuare le risposte più precise e pertinenti.

Aghemo accenna poi ad alcuni possibili esiti del colloquio. Se l'informazione desiderata non è posseduta dalla biblioteca, oppure se la biblioteca non è in grado di aggiungere altre informazioni a quelle che l'utente già possedeva, o se l'unico aiuto consiste nell'indirizzare l'utente presso un'altra biblioteca, non è detto che la qualità del colloquio sia da valutare negativamente. Essa, infatti, va oltre il fatto che si sia trovata una risposta: così come l'utente può dirsi soddisfatto anche dall'aver scoperto che non esistono altre pubblicazioni sull'argomento che gli interessa, in aggiunta a quelle che conosceva già.

Ma possiamo spingerci oltre le riflessioni contenute nella relazione di Aghemo. L'esito del colloquio può dipendere da diverse variabili, e non sempre la sua conclusio-

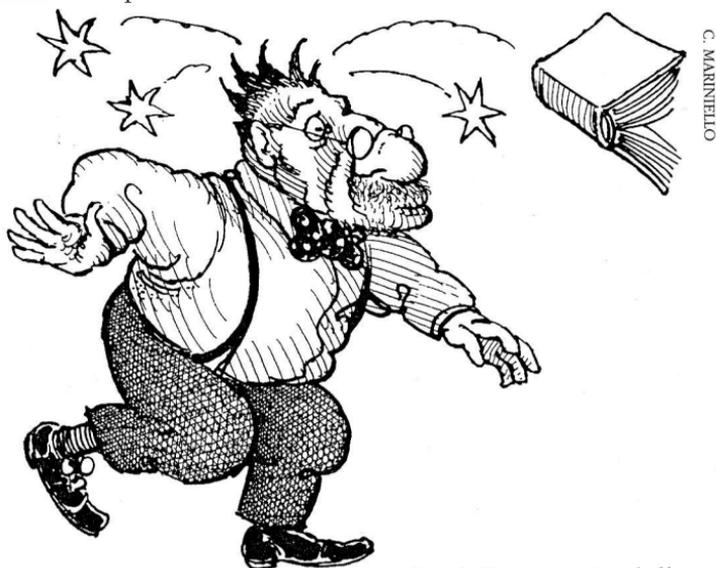


C. MARINELLO

ne ottimale corrisponde alla risposta al quesito con cui l'utente era entrato in biblioteca e si era rivolto al servizio di reference: spesso il risultato del colloquio è proprio una ridefinizione e una riformulazione della domanda, per cui si può dire che è importante che l'utente esca con la risposta corrispondente al suo "reale" bisogno, che inizialmente poteva non essere

vizi agli utenti. *Atti del xxxvii Congresso nazionale AIB Pisa 27-29 novembre 1991*, a cura di E. Boretti e R. Ridi, Firenze-Milano, Giunta Regionale Toscana-Editrice Bibliografica, 1992, p. 73-79. La comunicazione sul corso di formazione tenuto a Ravenna il 15-16 ottobre 1991 (P. MALPEZZI-M. CASALI-M. NATALE, *La prima esperienza di qualità totale in biblioteca*) è a p. 81-87.

<sup>3</sup> Un utile glossario delle metodologie



chiaro neppure a lui. Ecco un modo per valutare la qualità del colloquio: una risposta sbrigativa avrebbe potuto risolvere sul momento il quesito dell'utente, mentre una più profonda comprensione delle sue radici ha consentito l'individuazione precisa della questione e della relativa soluzione. Le transazioni che avvengono all'interno del servizio di reference si presentano come un terreno privilegiato per sperimentare l'adozione del metodo della qualità totale. ■

di miglioramento della qualità è A. ONNIAS, *Il linguaggio della qualità totale*, Castellamonte, TPQK, 1991.

<sup>4</sup> *Cinque domande ad Alberto Galgano*, a cura di I. POGGIALI, "Bollettino AIB", 32 (1992), 1, p. 24-28.

<sup>5</sup> A. PETRUCCIANI - I. POGGIALI, *La qualità totale in biblioteca*, ivi, p. 7-20.

<sup>6</sup> A. AGHEMO, *La qualità del colloquio tra il bibliotecario e l'utente*, relazione presentata al Convegno "La biblioteca e il suo pubblico. Centralità dell'utente e servizi d'informazione", Brugherio 6-7 maggio 1993 (dattiloscritto).

<sup>7</sup> G. NEGRO, *Organizzare la qualità nei servizi. Un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*, Milano, Il Sole 24 ore, 1992. Il capitolo sulle tipologie di servizi è a p. 253-258.

<sup>8</sup> Sulle caratteristiche della *reference interview* cfr. M. AFOLABI, *The Application of Counselling Concepts to Interviewing in Reference Services*, "Library Review", 41 (1992), 4, p. 31-37 e A. AGHEMO, *Informare in biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1992, p. 93-121.

## Note

<sup>1</sup> Cfr. A. GALGANO, *La qualità totale. Il Company-Wide Quality Control come nuovo sistema manageriale*, Milano, Il Sole 24 ore, 1990.

<sup>2</sup> C. GALGANO, *Il ruolo delle risorse umane*, in *L'informazione a portata di mano: biblioteche, tecnologie e ser-*