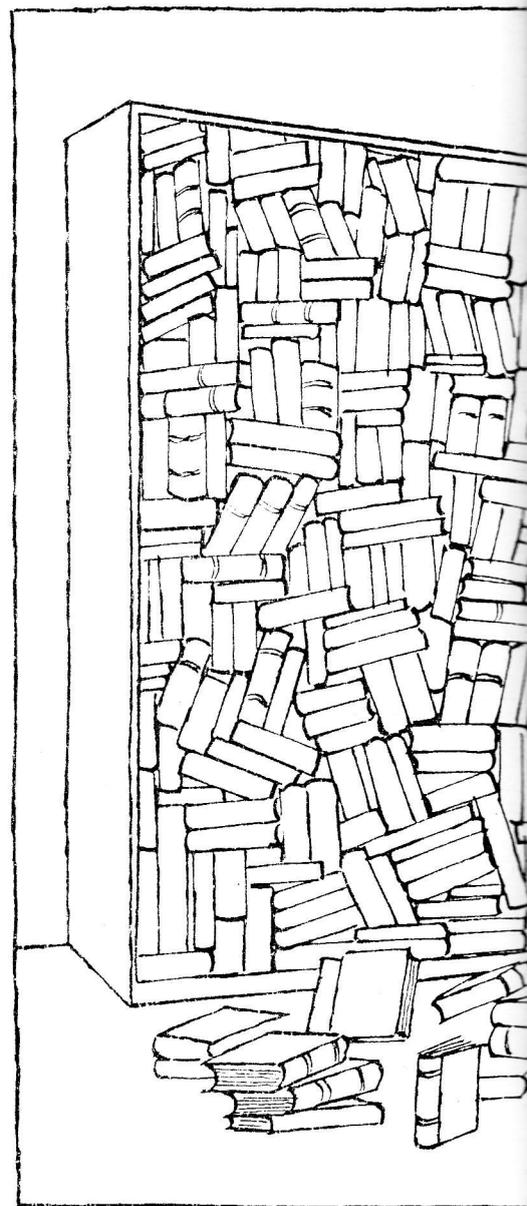


Alla ricerca della qualità totale

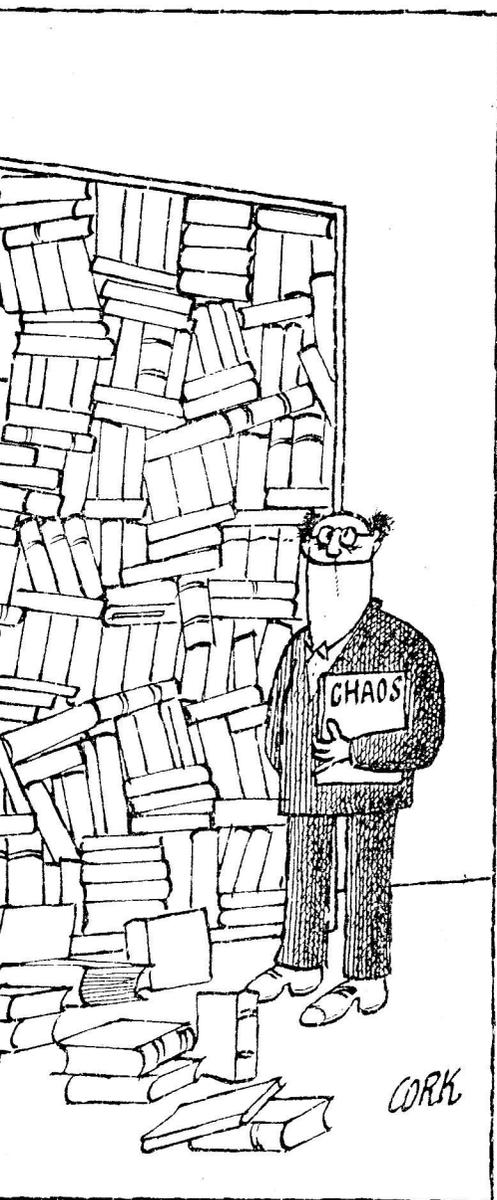
L'applicazione alle biblioteche di criteri avanzati di gestione "aziendale" occupa uno spazio sempre più rilevante sulle riviste professionali straniere

Anche nelle biblioteche da qualche tempo si parla di qualità totale, termine suggestivo con contenuti ancor più suggestivi dei quali si considera ora l'uno o l'altro aspetto, che deriva dalla constatazione della necessità di affrontare con nuova mentalità la gestione delle biblioteche, applicando criteri in precedenza già affrontati nell'attività privata. Nella normativa internazionale i documenti Iso 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004 fissano "i requisiti in base ai quali le aziende debbono attuare i loro sistemi di qualità".¹ Il sistema di qualità è costituito dagli elementi che comprendono l'assicurazione della qualità e il suo controllo, mentre al controllo di qualità si assegna un campo più limitato: "è uno degli strumenti matematici avanzati della gestione moderna" ed applica i principi della statistica e della probabilità. Il concetto di qualità totale è più ampio e integra gli sforzi di miglioramento della qualità nei vari gruppi di un'organizzazione per produrre il massimo di soddisfazione con i livelli più economici (*The Encyclopedia of Management*, ed. by Carl Heyel, 3^a ed., New York, Van Nostrand, 1982, p. 998). Il concetto di qualità totale coinvolge dunque l'azienda nel suo

complesso, anche se la sua finalità è volta pur sempre al prodotto. Esso investe la problematica della gestione, troppo vasta per essere trattata qui nel suo insieme, e si sovrappone al tema più specifico della valutazione dei servizi, che sarà preso in considerazione in un altro momento. Non posso però non ricordare, anche per l'importanza del suo autore, un breve e non recente articolo di Frederick Wilfrid Lancaster, *Evaluation as a Management Tool* ("Public Libraries", Sept./Oct. 1990, p. 289-294), il quale concorda con la considerazione espressa da molti che l'aumento di interesse per la valutazione del servizio si spiega con la diminuzione delle risorse e insiste sulla necessità di studi sull'efficienza, sull'efficacia e sui rapporti tra costi e benefici che non siano puri esercizi intellettuali. I costi non riguardano solo il materiale, ma le attività gestionali e il tempo impiegato dagli utenti in cerca di informazioni. Un calcolo del rapporto tra costi e benefici secondo Lancaster non è praticamente effettuabile in biblioteca, ma la valutazione dell'efficacia è necessaria per ridurre i costi o per aumentare l'efficienza. Mentre il grado di soddisfacimento è valutabile dalla reazione degli



utenti, l'aspetto economico che esige un confronto tra costi e ricavi ha una valenza tipica dell'azienda. Dove il prodotto corrisponde a un servizio pubblico nascono difficoltà di valutazione che, pur senza escludere il rapporto tra costi e benefici, non possono mantenere i medesimi criteri, in quanto i benefici si presentano solitamente in ricadute diluite nel tempo e nello spazio. Interessanti a questo proposito gli articoli di Bob Usher-



wood (*Managing Public Libraries as a Public Service*, "Public Library Journal", Dec. 1992, p. 141-145) e di Carl Clayton (*Quality and the Public Services*, id., Jan./Feb. 1993, p. 11-12), al quale ultimo Usherwood risponde, nello stesso numero della rivista (p. 12), dichiarandosi contrario all'"importazione acritica della cultura del settore privato nei servizi pubblici", pur riconoscendo di non essere contrario all'idea della qualità. Nel

suo primo articolo Usherwood aveva osservato che la gestione della biblioteca non può essere intesa in senso puramente privatistico, in quanto un servizio pubblico deve considerare l'uguaglianza sociale e facilitare chi è meno favorito. Gli aspetti commerciali sono ammissibili, ma se li si lascia prevalere si rischia di guastare i rapporti con gli utenti. La massimizzazione del profitto vale infatti per il settore privato, "ma negli ultimi anni si è manifestata la tendenza a considerare la pratica commerciale come modello per qualsiasi tipo di organizzazione". Come ricordava John N. Berry III in un editoriale del "Library Journal" (*Why Don't They Run it like a Business?*, May 15, 1991, p. 6), "c'è ovviamente un semplice motivo per cui non la gestiamo come un'azienda privata: una biblioteca non è un'azienda privata. E ancor più, la biblioteca non cerca di competere con l'azienda privata".

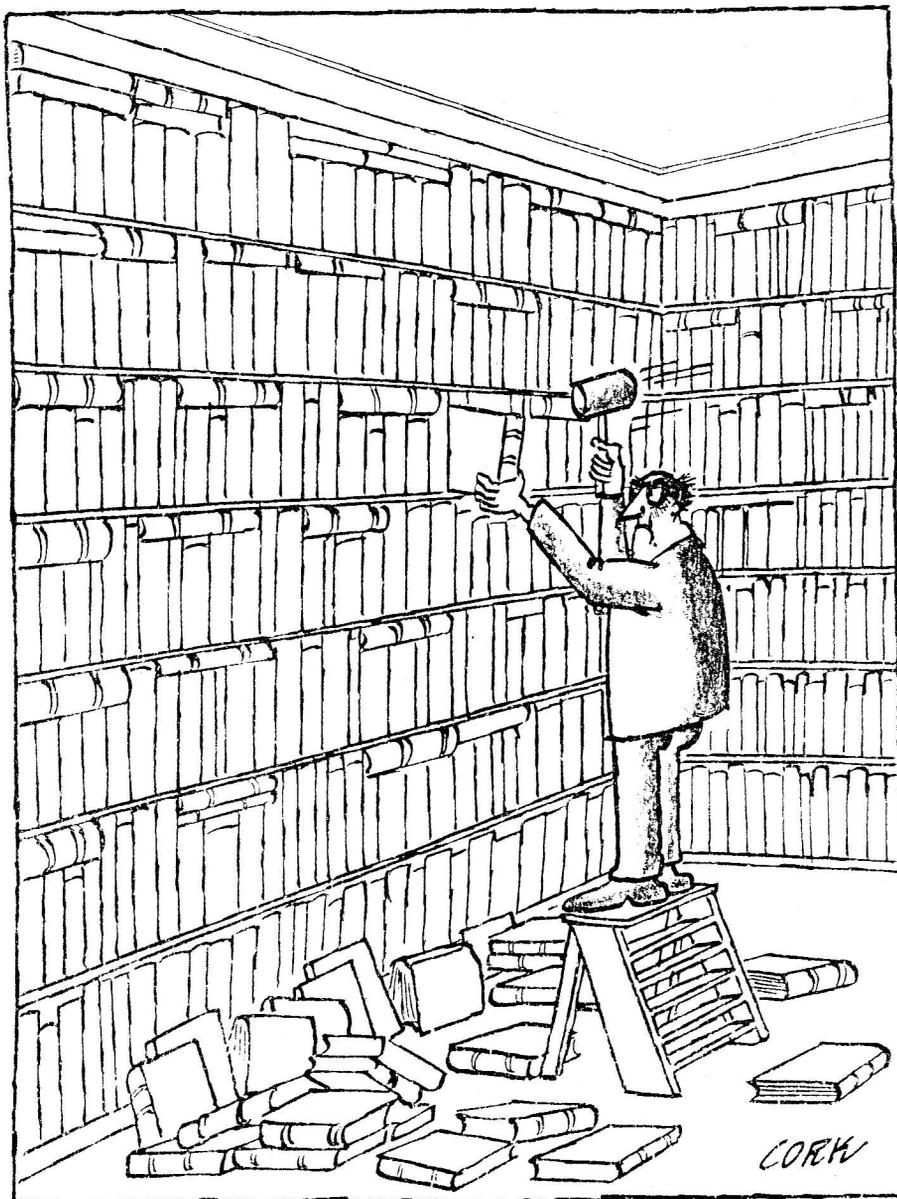
Se l'interesse teorico per il problema è vivace nella letteratura professionale straniera — ma anche in Italia non sono mancati interventi interessanti in proposito² — le applicazioni pratiche sono alquanto limitate. Carl Gustav Johannsen (*The Use of Quality Control Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice*, "Libri", 1992, 4, p. 283-295) nota che per quanto riguarda il campo delle informazioni si sente la mancanza di una base teoretica e pratica per applicare il controllo di qualità, anche se non mancano casi documentati, ad esempio nelle biblioteche mediche americane e canadesi. L'autore definisce il controllo di qualità come il controllo analitico che considera le attività e le funzioni organizzative ed evidenzia come l'interesse per la qualità del servizio non sia certo di per sé una novità, ma si sposti dalla

pura capacità professionale alla strategia complessiva dell'impresa, della quale giudice finale è l'utente. Gli insuccessi presentano anche un aspetto economico, in costi valutabili o meno: "La perdita di immagine è un esempio di costo che sfugge al controllo". Poiché, come Johannsen nota in un altro contributo (*Danish Experiences of TQM in the Library World*, "New Library World", 1992, 1104, p. 4-9), il giudizio finale sulla qualità spetta al cliente. Viene in mente la considerazione di Blaise Cronin che il noto principio del 55 per cento di soddisfazione delle richieste di informazioni in biblioteca non sarebbe accettato dai clienti di altri servizi, ad esempio per la prenotazione di voli aerei (*Libraries 2000 A.D.: the Skills Requirement*, in B. CRONIN, *Library Orthodoxies: a Decade of Change*, London, Taylor Graham, 1991, p. 237-248). Un progetto pilota sul miglioramento delle informazioni, preceduto da una ricerca approfondita sul miglioramento della qualità di questo servizio, è stato previsto in Olanda ("Current Research in Library and Information Science", Dec. 1993, p. 372). Sulla valutazione data dagli utenti sulla qualità del servizio di informazioni nelle biblioteche universitarie si è svolta una ricerca presso l'Università di tecnologia, Scuola di studi sull'informazione di Sydney, mentre presso l'Università di tecnologia di Loughborough, in Inghilterra, è in corso una ricerca sugli indici di valutazione in biblioteca e su modelli di gestione bibliotecaria, con fondi della Commissione delle comunità europee ("Current Research in Library and Information Science", March 1994, p. 5-6). Un altro articolo assai interessante riguarda esperienze svolte in Inghilterra: *Quality Assurance in Kent*, di Michael Curtis, Barbara Jennings, Sue Wheeler e Linna White ("Public Library ➤

Journal", Jan./Feb. 1993, p. 1-4). Tratta del sistema integrato *Kent Arts & Libraries*, che aggiunge alle attività tradizionali della biblioteca il prestito di opere d'arte, la disponibilità di archivi locali e un servizio di informazioni alla comunità attraverso 140 punti fissi e mobili. Tutto il personale è stato coinvolto in un programma che prevede contatti anche con altre istituzioni: si sono fissati obiettivi corrispondenti alle attese del pubblico, dei quali si è controllata la

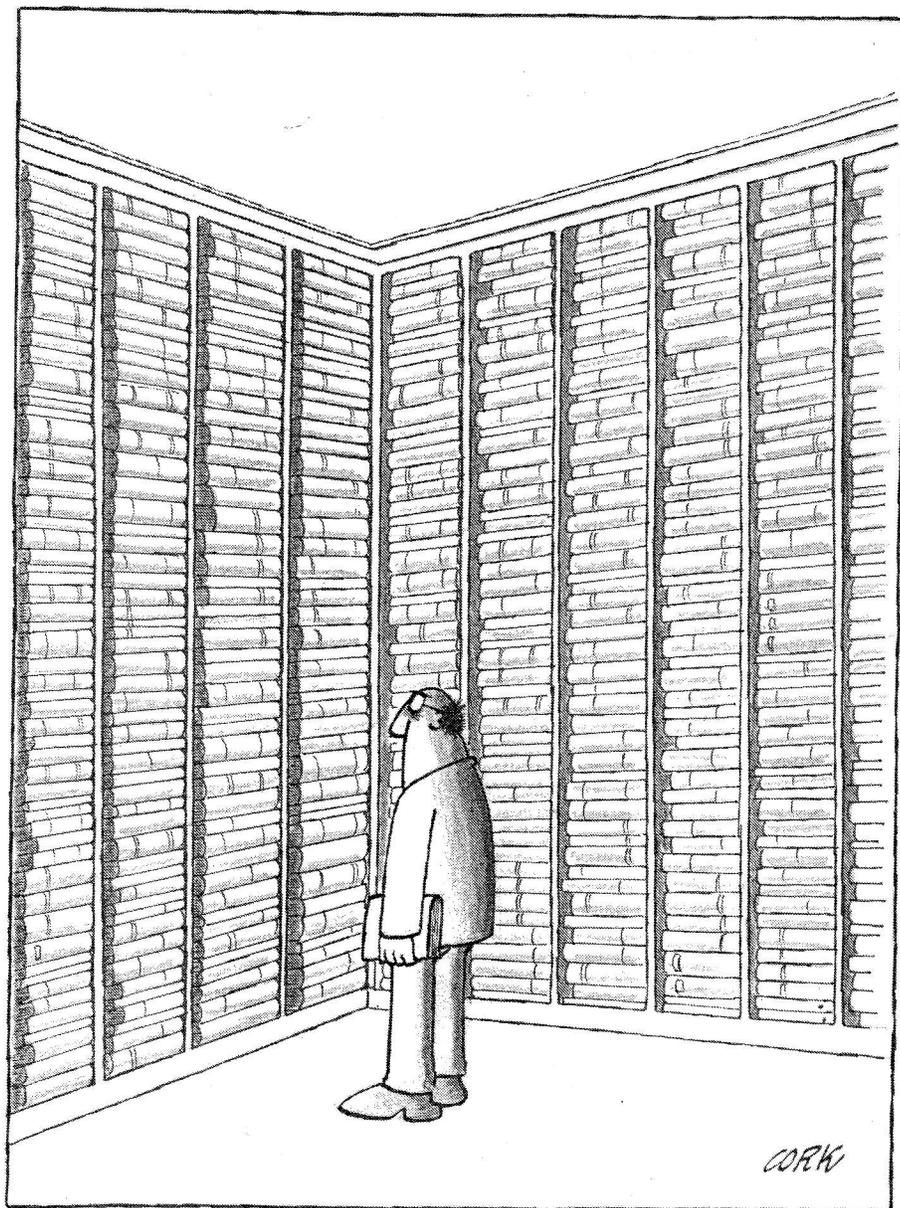
piena consapevolezza da parte del personale, cercando al tempo stesso coerenza senza imporre uniformità. Si è data priorità a procedure che accanto al beneficio immediato per il pubblico tenessero conto del parere dei colleghi per il miglioramento del servizio. I gruppi locali verificano il servizio al proprio interno, mentre le singole attività sono collegate tra loro entro l'intero sistema. I partecipanti ai corsi di addestramento sono invitati a considerarsi

utenti prima che fornitori di un servizio, per meglio comprendere l'obiettivo. Come si vede l'interesse è volto essenzialmente all'organizzazione finalizzata al servizio. Lo stesso interesse si trova in un'opera americana, *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, a cura di Susan Jurow e Susan B. Barnard (Binghamton, New York, The Haworth Press, 1993), pubblicata contemporaneamente nel "Journal of Library Administration", vol. 18, n. 1/2. Significativa una sua presentazione pubblicitaria: il libro "insegna ai bibliotecari il modo di migliorare i servizi della biblioteca con l'applicazione di strategie come il coinvolgimento e l'addestramento del personale, gruppi di studio su temi particolari, metodi statistici, progetti e previsioni a lungo termine. Insegna a migliorare il rendimento dei servizi della biblioteca mediante l'applicazione della gestione di qualità totale (TQM), un sistema di miglioramento continuo con l'impiego della gestione partecipata e focalizzato sui bisogni degli utenti". Il libro non manca di segnalare soluzioni locali, ad esempio nelle biblioteche dell'Harvard College e dell'Università statale dell'Oregon. Il "Library Quarterly" ha dedicato il numero di ottobre 1993 agli atti del "Symposium on Qualitative Research: Theory, Methods, and Applications", curati da Jana Bradley e Brett Sutton. Il simposio intendeva evidenziare un pluralismo metodologico, considerando i molteplici aspetti di questo soggetto che, si conferma nell'introduzione, ha destato molto interesse nel mondo delle biblioteche pur provenendo dalle scienze sociali, con le quali presenta sempre forti connessioni. Molti contributi, notano i curatori, non hanno ancora prodotto "uno sviluppo serio del potenziale della ricerca di qualità", che è anche difficile da definire. Brett Sutton



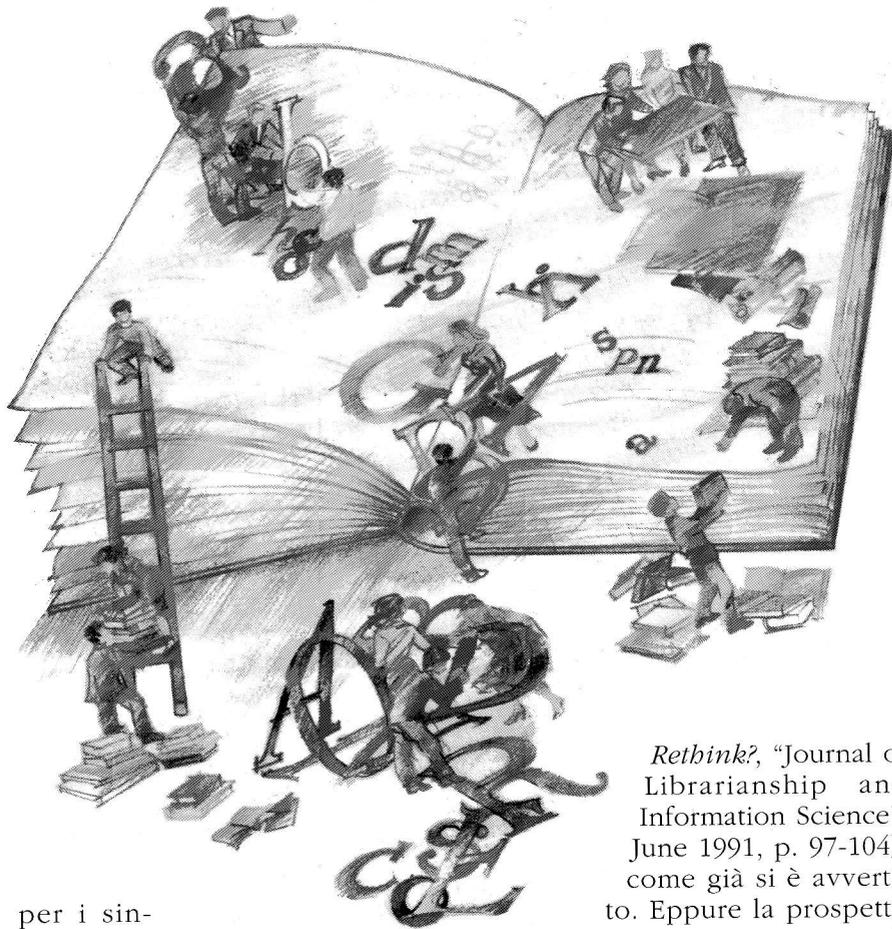
considera le posizioni teoretiche che stanno alla base dei metodi di ricerca qualitativa: la contestualizzazione, che riguarda l'ambiente dell'oggetto della ricerca, la conoscenza, che si riferisce a quanto si apprende dall'osservazione, il pluralismo, che impedisce la riduzione a un unico modello, e l'espressione, che permette di presentare i risultati della ricerca. Jana Bradley considera gli aspetti metodologici di fronte a una ricerca empirica complessa nel suo contesto e inseparabile dagli individui, che tiene conto dell'esperienza dell'interprete ma anche di quella altrui e valorizza le esperienze precedenti. Per Barbara M. Wildemuth la metodologia non può essere sempre la stessa, ma la sua scelta dipenderà dalla ricerca particolare: ne dà un esempio proponendo due metodi per lo studio del comportamento dell'utente finale. David Ellis presenta i risultati di quattro studi effettuati all'Università di Sheffield sui percorsi di ricerca da parte di accademici; una ricerca analoga ha svolto Maxine H. Rencker presso l'Università di Stanford, in California, mescolando all'analisi qualitativa quella quantitativa.

Combinazione considerata anche da Lorraine J. Haricombe in una ricerca per corrispondenza sugli effetti del boicottaggio accademico nel Sudafrica, promosso da politici sudafricani che tendevano a chiamare professori stranieri per contrastare la politica razziale locale. Lo stesso Johannsen, già ricordato, nota che l'aspetto quantitativo della qualità presenta una "dimensione verticale" attraverso i dati sul materiale posseduto, sugli abbonamenti, sul personale, ecc. L'articolo di John Smith che è presentato a parte in questo fascicolo mette in evidenza l'aspetto dell'efficacia, considerato come essenziale nell'organizzazione di un'azienda. Non potremmo parlare di



qualità totale — che non vi è neppure nominata — ma del presupposto indispensabile alla sua applicazione: anzi, di una sua componente privilegiata. La valutazione economica è ovviamente necessaria, ma l'efficienza che ne consegue non può essere considerata separatamente dall'efficacia per produrre un effetto convincente (si veda a questo proposito l'articolo di Giovanni Solimine, citato in nota). Roswitha Poll conferma le parole di Smith quando

avverte che l'efficienza può risultare inefficace (*Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken*, "Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie", März/April 1992, p. 95-109): l'efficacia riguarda un'attività consona agli obiettivi, mentre l'efficienza considera un'attività svolta il più rapidamente ed economicamente possibile. È comunque necessario conoscere le proprie risorse ed avere chiari gli obiettivi, sia per quanto riguarda gli scopi dell'istituto che ➤



per i singoli obiettivi concreti. L'organizzazione finalizzata al prodotto (il servizio nel caso della biblioteca) e caratterizzata dal ruolo della gerarchia in forte diminuzione comporta una serie di attività che di per sé sono efficienti, in quanto favoriscono il raggiungimento degli obiettivi facilitando al tempo stesso il lavoro con la circolazione delle idee e la riduzione dell'apparato gerarchico e soprattutto della sua mentalità. Come avvertiva Maurice B. Line, si va verso una struttura piatta, con il direttore che coordina lavori con responsabilità decentrate. Line sottolinea che il concentramento di responsabilità nel direttore "è di certo uno dei motivi principali della così scarsa capacità di lungimiranza dimostrata dalle biblioteche: esse tendono a reagire agli avvenimenti, mentre sarebbe assai meglio pianificare in anticipo." Anche per questo le difficoltà degli enti pubblici risultano maggiori che nell'attività privata (*Library Management Styles and Structures: a Need to*

Rethink?, "Journal of Librarianship and Information Science", June 1991, p. 97-104), come già si è avvertito. Eppure la prospettiva a lungo termine, evidenziata da Smith, attenua il

divario tra il pubblico e il privato, mentre un accostamento ancor più accentuato si nota quando Smith insiste sulla necessità di una dimensione morale nell'economia dell'azienda. È un accostamento di vasto respiro: leggevo di recente in un intervento di Alessandro Galante Garrone che l'etica, nel pensiero di Isaiah Berlin, non può andare disgiunta dall'economia. Ma l'aspetto morale è presente anche in un senso più limitato, come evidenzia Josiane Roelants (*Ethique et qualité en bibliothéconomie*, "Libri", July/Sept. 1993, p. 198-209), che contrappone al concetto matematico di qualità nell'organizzazione il QW (Quality of Working Life), che è più astratto e si riferisce alle condizioni di lavoro, le quali non possono essere dissociate dall'etica. L'intervento dell'etica può apparire paradossale in un primo momento, in particolare se ci si riferisce all'attività privata — e Smith

nel suo articolo ammette la presenza di paradossi apparenti — ma in una veduta a largo raggio l'aspetto etico e sociale tende ad acquistare evidenza, sicché nella dialettica degli opposti tra pubblico e privato troviamo un altro punto di contatto. ■

Note

¹ C. ROSA PUCCI, *Il controllo di qualità sulla documentazione tecnica: le traduzioni*, Fondazione Ugo Bordoni. Documentazione. Raccolta delle pubblicazioni FUB 1993, Roma, 1994, p. 19-33.

² Si vedano ad esempio in *L'informazione a portata di mano: biblioteche, tecnologie e servizi agli utenti: atti del xxxvii Congresso nazionale dell'Associazione italiana biblioteche, Pisa, 27-29 novembre 1991*, Firenze, Giunta regionale toscana; Milano, Editrice Bibliografica, 1992 i contributi di C. GALGANO, *Il ruolo delle risorse umane*, p. 73-79 e di P. MALPEZZI, M. CASALI e M. NATALE, *La prima esperienza italiana di qualità totale in biblioteca*, p. 81-87, e inoltre A. PETRUCCIANI - I. POGGIALI, *La qualità totale in biblioteca*, "Bollettino Aib", mar. 1992, p. 7-20; G. SOLIMINE, *Qualità totale e qualità del colloquio*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 6-7, p. 44-47; F. DIOZZI, *Culture organizzative ed evoluzione del lavoro nelle biblioteche e nei servizi d'informazione*, "Bollettino Aib", dic. 1993, p. 437-446; A. AGHEMO, *Qualità totale: solo un miraggio?*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 2, p. 40-43; R. DE MAGISTRIS-P. MASCIA, *Efficienza e qualità dei servizi nelle biblioteche di base*, "Bollettino Aib", mar. 1994, p. 9-33.

Nei prossimi numeri, tra l'altro:

- Biblioteche per ragazzi
- Compiti e caratteristiche del bibliotecario
- Edilizia bibliotecaria