

Apprendere la qualità

L'esperienza di formazione dei bibliotecari del Sistema bibliotecario dell'Ateneo di Padova

di Maria Antonia Romeo

L'attività di aggiornamento e formazione dei bibliotecari rientra tra i compiti istituzionali del Centro di ateneo per le biblioteche (CAB), nato con funzioni di coordinamento e sviluppo del Sistema bibliotecario di ateneo (SBA) profondamente ristrutturato negli anni Ottanta a seguito di processi di riaccorpamento e razionalizzazione concomitanti con l'introduzione dell'automazione e l'adesione al Servizio bibliotecario nazionale (SBN). Al centro del sistema la biblioteca di università, nella sua accezione di "laboratorio didattico-scientifico-culturale" al servizio della collettività.

Il sistema bibliotecario ha ormai raggiunto livelli di funzionamento e capacità di risposta ai bisogni dell'utente/cliente generalmente soddisfacenti ed è alla continua ricerca del cambiamento necessario ad ottimizzare i servizi e ad adeguarli agli standard europei ed internazionali. La ricerca della qualità non è altro, in fondo, che il tentativo di far coincidere le prestazioni fornite con le aspettative attuali e future di un'utenza varia e portatrice di esigenze peculiari. Ed è su questo terreno della ricer-

ca di una "qualità possibile" che entra in gioco la formazione, non scindibile da quelle che sono le scelte di fondo e le strategie complessive dell'organizzazione biblioteca. Infatti si forma per che cosa? Quali sono gli obiettivi e le competenze richieste ai bibliotecari per un migliore funzionamento dei servizi? È ormai un dato consolidato che la qualità dei servizi erogati è in stretta dipendenza dalle capacità organizzative e quindi dall'organizzazione reale che ogni struttura si dà e che risponde alle eterne domande: chi fa che cosa?, come lo fa? e per chi? Nella risposta a queste domande è ricompreso il concetto stesso di "organizzazione" quale azione collettiva strutturata basata su processi di differenziazione e integrazione.

E tanto più una struttura è capace di organizzarsi e di avere un buon sistema informativo interno, tanto più diventa efficace la sua comunicazione con l'esterno. Sempre di più si tende a far coincidere la qualità con la percezione che di essa ha l'utente, che basa il suo giudizio sulla qualità dei servizi ricevuti facendo normalmente prevalere l'aspetto tecnico della

prestazione. Non sono però irrilevanti gli aspetti relazionali, ambientali, organizzativi: il *come* una prestazione viene fornita influenza notevolmente la sua percezione da parte dell'utente. Naturalmente la qualità non è solo quella percepita immediatamente dall'utente, ci sono aspetti della qualità che possono essere valutati solo facendo ricorso a tecniche particolari di raccolta dei dati quali l'osservazione diretta o l'uso di liste di controllo, e c'è una qualità organizzativa d'insieme che sfugge al giudizio diretto dell'utente (comunicazione interna, procedure, linee di attività, flussi di acquisizione, gestione del personale).

La qualità va poi commisurata a quelli che sono gli obiettivi dichiarati di una organizzazione, non è mai astratta né neutra. Si può anche perseguire bene un obiettivo sbagliato. La dichiarazione dei fini istituzionali o *mission* è dunque il punto di riferimento sulla cui base esprimere un giudizio di aderenza o meno agli stessi.

Saper attivare nel SBA un ambiente culturale fortemente orientato al servizio all'utente/cliente è il punto di partenza verso la ricerca di una qualità possibile e in questo acquistano ragion d'essere tutte quelle attività che come la formazione tendono al raggiungimento delle finalità intrinseche dell'organizzazione, che sono nel nostro caso la didattica e la ricerca.

Favorire questo processo vuol dire mettere in grado il sistema bibliotecario non tanto e non solo di rispondere a problemi, ma di individuare quali sono e saranno in prospettiva i problemi e gli sviluppi del lavoro: è questo che connota un ambiente pronto a "vedere" il futuro. Con la consapevolezza che i processi di innovazione e cambiamento coinvolgono innanzitutto le risorse umane di cui si dispone e che le persone, quindi, con il loro portato di energia interna e di

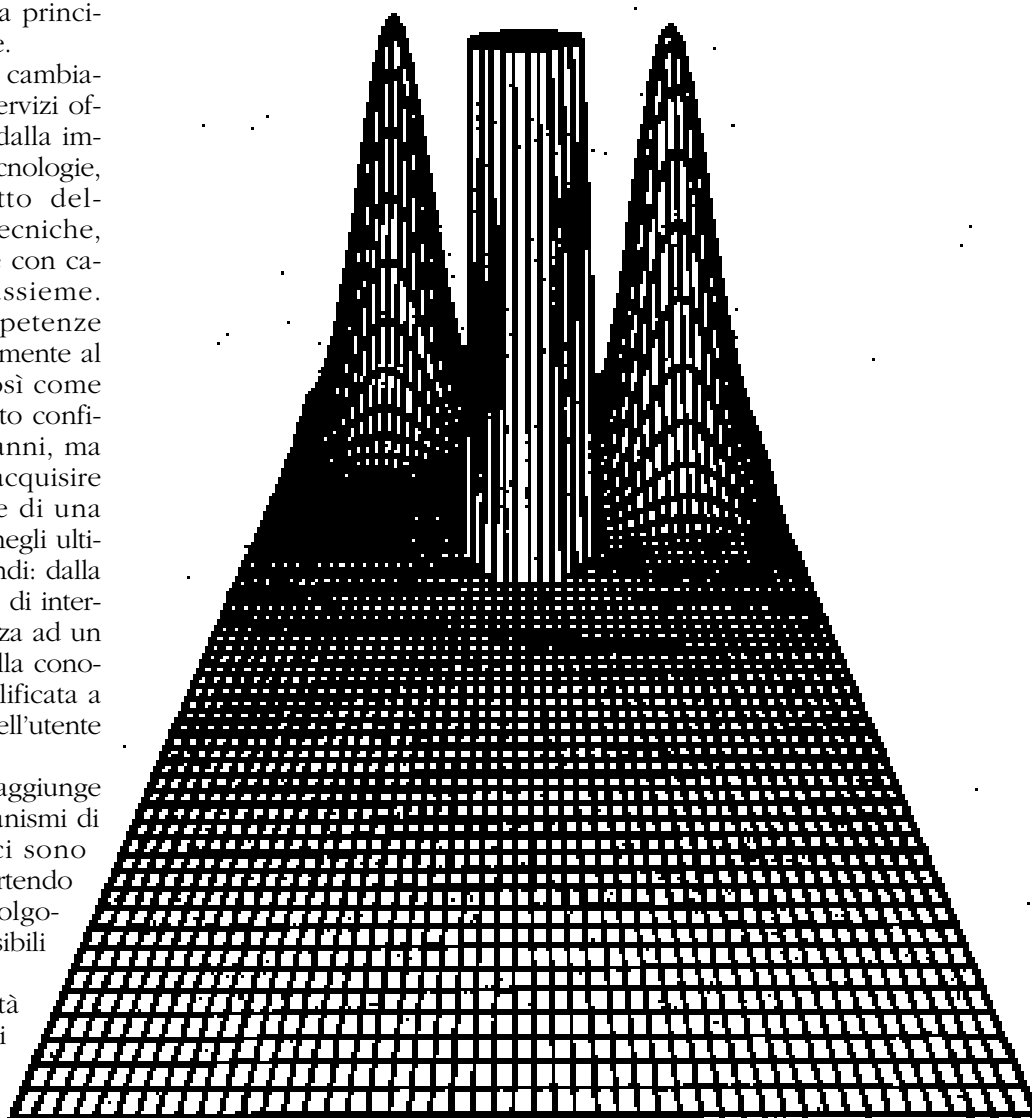
know-how costituiscono la principale "fonte" di innovazione.

Naturalmente i processi di cambiamento tesi a migliorare i servizi offerti non dipendono solo dalla implementazione di nuove tecnologie, ma spesso sono il frutto dell'integrazione di risorse tecniche, informatiche e informative con capacità organizzative d'insieme. Queste ultime sono competenze che non ineriscono naturalmente al ruolo del bibliotecario così come tradizionalmente si è andato configurando nel corso degli anni, ma che il bibliotecario deve acquisire in quanto rappresentante di una professione che ha subito negli ultimi tempi mutamenti profondi: dalla sua connotazione originaria di intermediazione della conoscenza ad un ruolo di organizzazione della conoscenza e di assistenza qualificata a un accesso indipendente dell'utente ai magazzini del sapere.

A queste considerazioni si aggiunge la convinzione che i meccanismi di cambiamento più efficaci sono quelli bidirezionali, che partendo dall'alto e dal basso coinvolgono fin dall'inizio tutti i possibili attori del cambiamento.

Il bibliotecario di università responsabile dei servizi si trova ad operare in una realtà complessa. Di fatto non controlla istituzionalmente tutti i processi decisionali e gli strumenti necessari a tenere il passo coi cambiamenti richiesti dagli sviluppi tecnologici e dalle esigenze degli utenti ed opera per lo più all'interno di un'organizzazione del lavoro non strutturata gerarchicamente, basata essenzialmente sul lavoro di squadra e dove il riconoscimento del suo ruolo passa attraverso una leadership conquistata sul campo.

Questa modalità organizzativa può essere una scelta consapevole o una necessità, sicuramente è indice di un'interazione ambientale, una specie di aggiustamento al sistema



che, non definendo compiutamente dal punto di vista istituzionale competenze e assetti, crea di fatto, un intreccio tra direzione strategica della biblioteca e gestione e responsabilità dei servizi che ne accentua la problematicità. A ciò si aggiunge che gli utenti delle nostre biblioteche sono portatori di interessi di conoscenza che possono entrare in contrasto tra loro per quanto riguarda la disponibilità dell'informazione: tipicamente gli studenti desiderano avere a disposizione i libri per il maggior tempo possibile e questo può entrare in

conflitto con le necessità di ricerca di docenti, ricercatori, studiosi. Raggiungere un equilibrio in una sintesi di esigenze potenzialmente divergenti non è una cosa semplice. In questo caso la scelta competente all'organo di direzione della singola biblioteca, sia pure dentro la cornice normativa stabilita dal Regolamento-quadro del SBA.

La ricerca della qualità presuppone sempre un certo grado di esposizione alla competitività tra strutture. L'utente si sposta naturalmente là dove il suo bisogno informativo può essere soddisfatto più fa- ➤

cilmente, si tratti di un libro o di un accesso alle banche di dati. Da questo punto di vista il SBA deve tendere all'omogeneizzazione dei servizi e dei costi, ricevendo a tale scopo dal CAB risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle ricevute direttamente dall'ateneo, e risorse umane, compresi i contratti di collaborazione part-time con studenti, per attività di biblioteca sussidiarie al mantenimento degli standard di servizio. Una delle attività più avanzate di utilizzo degli studenti è all'interno del progetto di recupero del pregresso coordinato dal CAB, con la predisposizione di lotti di dati grezzi che vengono elaborati successivamente dai bibliotecari.

Per creare un clima sensibile ai processi innovativi l'Ateneo di Padova tramite il CAB ha destinato notevoli risorse alle attività di formazione, considerata sotto il duplice aspetto di necessario aggiornamento professionale a contenuto tecnico specialistico e di investimento strategico per un allargamento dell'orizzonte professionale dei bibliotecari. Nell'anno 1999 si sono organizzati corsi che hanno cercato di ricomprendere al loro interno i vari aspetti che concorrono a valorizzare quello che in estrema sintesi può essere definito un atteggiamento di orientamento al servizio e all'utente/cliente, in particolare un corso per bibliotecari responsabili di biblioteca che ha toccato i seguenti aspetti: comunicazione interpersonale e tra ruoli, qualità del servizio universitario, modelli di coordinamento dell'azione organizzativa, dimensione economica, risorse informative, legislazione sui beni librari.

Naturalmente la formazione è un processo a cascata: si parte dall'alto perché poi ci sia un effetto a discendere che coinvolga tutto il personale di biblioteca, che ha avuto spazi riservati di formazione, soprattutto gli addetti al front-line

per i quali sempre nel 1999 sono stati effettuati corsi specifici in cui si è fatto molto uso di metodi attivi, lavoro di gruppo, interazione coi docenti in aula.

All'interno del CAB è operante una commissione permanente per il monitoraggio e la valutazione dei servizi erogati dalle singole biblioteche del sistema, strettamente collegata all'attività formativa vista come funzionale alla diffusione e realizzazione delle strategie definite dagli organi di direzione politica.

La formazione è inoltre un formidabile strumento di conoscenza del personale, importante per la gestione oculata delle risorse. Un aspetto problematico nel dibattito sulla qualità, non sufficientemente presente, è proprio quello dell'efficienza, la valutazione del rapporto costi/benefici quale termine di confronto per decidere *dove* impiegare le risorse, umane o finanziarie, di cui si dispone. Da questo punto di vista, lo stesso mantenimento di un sistema di valutazione e monitoraggio dei servizi comporta la necessità di tener conto della sua compatibilità con le risorse di bilancio di cui si dispone. Per procedere poi alla valutazione della produttività del SBA, anche in vista della progettazione e sviluppo di servizi integrati, è assolutamente necessario avere la disponibilità di una sorta di bilancio separato per le biblioteche che non sono centri autonomi di spesa ma sono inserite in strutture organizzative più ampie (dipartimento o centro interdipartimentale di servizi). Questo consente di fare raffronti tra tutte le biblioteche del SBA e di avere a disposizione i dati sulle risorse impiegate e sui risultati raggiunti, di sapere quindi per ogni "servizio" quale percentuale viene coperta dalla singola biblioteca sul totale complessivo erogato dall'ateneo.

La qualità sembra vada assumendo connotati di dato organizzativo, ol-

tre che di contenuto tecnico specifico di prestazione, richiedendo una crescita professionale individuale e di ruolo ai bibliotecari che devono diventare organizzatori per eccellenza: della conoscenza, delle sue vie di accesso e delle modalità di fruizione da parte dell'utenza.

Dietro al processo di cambiamento sta la visione del SBA come un organismo articolato ma unitario, capace di esprimere progettualità centrali e locali, e che col suo assetto di struttura omogea facilita il confronto e la collaborazione con altri sistemi bibliotecari universitari e non, soprattutto sui temi delle scelte strategiche e degli sviluppi tecnologici.

I processi di avvicinamento alla qualità desiderata sono un'ottima occasione di crescita personale e professionale per i bibliotecari, in vista dell'acquisizione di competenze e capacità organizzative con cui riuscire a far fronte anche alla gestione dei disservizi e delle emergenze.

In questa crescita un'attenzione particolare è volta alla formazione dei bibliotecari neo-assunti, i quali partecipano a corsi impegnativi che prevedono una verifica finale prima del rilascio della password che abilita all'accesso alle procedure catalografiche. Si tenta di concretizzare quel concetto di formazione permanente che caratterizza i percorsi professionali e lavorativi ai giorni nostri e che dovrebbe far parte del patrimonio metodologico e conoscitivo che la scuola trasmette agli allievi, futuri cittadini-lavoratori e capitale sociale in embrione.

Da queste considerazioni, basate sulle esperienze in corso e pertanto ancora disorganiche, si può trarre spunto per una rivisitazione della formazione intesa come processo circolare da cui inizia e in cui ha termine un'attività di miglioramento/cambiamento continuo, parte fondamentale, anche se non immediatamente evidente, del processo che porta alla qualità. ■