

Da utenti a clienti

La qualità nella prospettiva digitale

di Michael S. Malinconico

Più di dieci anni fa il responsabile delle biblioteche della University of Michigan osservava:

Le biblioteche universitarie stanno cambiando molto più in fretta degli istituti che le ospitano. In pratica tutto ciò che sta all'interno e ruota intorno alla biblioteca si sta trasformando: i servizi, i mezzi tecnici, le strutture organizzative, le politiche di proprietà e di accesso, i valori...¹

Sarebbe difficile sostenere che oggi la portata e la rapidità di questi cambiamenti si siano ridotte. Tre sono i fattori che, più di tutto, stimolano il cambiamento e inducono a ripensare l'offerta di servizi e i metodi di gestione delle biblioteche: 1) la scarsità di risorse, che non riescono a tenere il passo con la crescente domanda di servizi; 2) l'esistenza di sistemi molto elaborati e integrati, che consentono a chi utilizza i servizi e al personale bibliotecario di soddisfare bisogni d'informazione con mezzi dotati di potenza e di adattabilità senza precedenti; 3) la disponibilità sempre più ampia di fonti d'informazione elettroniche di qualità elevata, che stanno togliendo spazio al ruolo esclusivo di cui godevano le biblioteche come erogatrici di servizi di informazione.

Oggi le biblioteche devono riuscire a competere con altri enti che godono di finanziamenti pubblici, in una situazione di scarse risorse. Ma chi vi opera all'interno non riuscirà mai a rendere efficaci i propri sforzi per ottenere finanziamenti quanto lo possono gli utenti di qualsiasi biblioteca, che sia universitaria, pubblica o aziendale. Per conquistarsi il loro appoggio e il loro impegno si devono erogare servizi che l'utente giudichi qualitativamente validi. Per questo l'obiettivo del servizio bibliotecario deve essere quello di soddisfare gli utenti o di andare oltre alle loro aspettative. In altre

parole, gli utenti vanno considerati come clienti che hanno anche altre possibilità per soddisfare i propri bisogni d'informazione e che, anzi, tengono conto delle varie offerte. La biblioteconomia è sostanzialmente una disciplina orientata ai servizi e pertanto non è affatto un'idea peregrina che ci si occupi della realizzazione e dell'erogazione di servizi mettendo al centro l'utente o, per meglio dire, il *cliente*. Ciò nondimeno, certe volte questa concezione è accettata con difficoltà dagli accademici e dai bibliotecari, che senza dubbio hanno competenze ed esperienze molto più vaste delle persone a cui offrono i propri servizi.

Di più con meno

Il numero delle pubblicazioni cresce di anno in anno in modo esponenziale e ancor più si gonfiano le spese necessarie all'acquisto di questa massa d'informazioni, superando in velocità qualsiasi altro indicatore economico.² Per questo le biblioteche degli istituti di ricerca riescono ad acquisire una percentuale sempre più ridotta di nuove pubblicazioni. Gli strumenti bibliografici offerti dall'informatica, che mettono a disposizione di studiosi e ricercatori una quantità di risorse senza precedenti, tale che nessuna biblioteca al mondo potrebbe sognarsi di detenere, non fanno che rendere più acuto questo problema. Perciò si finisce col rinunciare alla costituzione di raccolte complete e si adottano scelte teoriche e pratiche che assicurino un accesso tempestivo ai materiali, ma non necessariamente la loro disponibilità sul posto. Le biblioteche dipendono così sempre di più da risorse collettive, da accordi di collaborazione con altre biblioteche, da servizi offerti



da organismi commerciali senza fini di lucro, che forniscono documentazioni e database.

Per sfruttare al meglio questi servizi esterni è necessaria la partecipazione e la collaborazione tra vari organismi, enti e alcune figure singole, come gli operatori delle biblioteche pubbliche, dei servizi di prestito interbibliotecario, addetti alle acquisizioni e agli acquisti, fornitori privati ecc. La qualità dei servizi che si riescono a offrire dipende evidentemente dalla capacità di dar vita a queste attività di collaborazione e dal saperle gestire.

I bibliotecari devono far fronte alla domanda crescente di informazioni in quantità sempre più vaste, presenti in forme altrettanto vaste e fornite nelle modalità più diverse: fondi locali, prestito interbibliotecario, servizi di documentazione, vari formati elettronici... Si ha a che fare con più materiali, con più esigenze, prima fra tutte quella di assistere l'utente con una gamma diversificata di formati e di tecnologie. In genere si deve riuscire a farlo senza quasi aumentare il personale (quando non si è costretti a ridurlo). Per questo l'impe- ➤

gno costante è per riuscire a fare *di più con meno*. Questa è, purtroppo, una caratteristica di tutte le attività, come quelle che attengono alle biblioteche e all'istruzione, che hanno un alto contenuto di lavoro umano. Da un punto di vista economico generale, nel processo industriale le nuove macchine e le nuove tecnologie aumentano la produttività. Quando i lavoratori riescono a conquistare degli aumenti salariali, il risultato è un aumento generale del livello di vita, oppure l'inflazione. Le imprese ricorrono agli aumenti di produttività per controbilanciare, in parte, il maggior costo dovuto agli aumenti salariali; perciò i salari riescono a lievitare più dei costi dei beni prodotti. Invece nelle attività con alto contenuto di lavoro, come sono quelle che riguardano l'istruzione o i servizi bibliotecari, dove le possibilità di aumentare la produttività sono scarse, i costi lievitano in modo direttamente proporzionale agli aumenti delle retribuzioni e quindi più rapidamente rispetto a quelli del sistema economico generale. Per questo motivo nel corso del tempo queste attività diventano costose in modo proibitivo: è una delle ragioni per cui le biblioteche sono state così pronte a far proprie le innovazioni tecnologiche che consentono di tenere sotto controllo il tasso di aumento dei costi, anche se, di converso, si pongono nuovi problemi.

Sistemi integrati

Le biblioteche, mentre s'impegnano a incrementare la produttività e a migliorare la qualità dei servizi, devono fare sempre più ricorso all'informatica. Dato il carattere dei sistemi informatici e di telecomunicazione e data la loro sempre più vasta utilizzazione, si sono creati collegamenti diretti e indiretti tra le biblioteche e tra queste e altri enti ed imprese. Per questo è indispensabile aggiornare i software e i sistemi utilizzati, in modo da sfruttare al meglio questi collegamenti: gli utenti e il personale sono ormai avvezzi ai vantaggi offerti dall'informatica e spesso sono perfettamente al corrente delle ultime novità nel campo. Anche loro cominciano ad aspettarsi che la biblioteca che frequentano o dove lavorano rinnovi con regolarità le proprie apparecchiature e resti al passo con l'evoluzione tecnica. Così, altre spese finiscono per gravare su di un bilancio già ridotto all'osso. I nostri bilanci ci indicano i primi effetti di queste nuove esigenze. Per decenni le spese previste per il personale rappresentavano circa il 60 per cento, quelle per il materiale il 30 per cento, e il restante 10 per cento era destinato alle *altre voci*, che in generale riguardavano le spese di manutenzione degli stabili, i servizi esterni, gli impianti. Dopo il 1989 questa voce è passata dal 10 al 15 per

cento e con ogni probabilità tende ancora ad aumentare.³ Per questo i bilanci, già ristretti, sono sottoposti a ulteriori pressioni. Ne deriva che i responsabili sono costretti a ricercare metodi e mezzi per incrementare la produttività. Dato che i costi del personale rappresentano la voce principale del bilancio operativo, rendere più produttivo il lavoro dei dipendenti è la voce che lascia più campo al miglioramento.

Le tendenze attuali, nella progettazione dei sistemi bibliotecari, mettono al primo posto l'integrazione delle funzioni e l'interoperatività dei sistemi, soluzioni grazie alle quali utenti e personale riescono a svolgere funzioni più complete e più complesse. In molti casi, poi, i sistemi offrono possibilità che né gli utenti né il personale sono in grado di sfruttare appieno. È quello di cui parla Shoshanah Zuboff nel libro *The age of the smart machine*.⁴

Esistono enormi potenzialità per semplificare e migliorare i processi in molte imprese (e le biblioteche non fanno eccezione): basta preparare adeguatamente il personale, motivarlo e offrirgli una sufficiente libertà d'azione. Inoltre, agli utenti spesso occorre un'assistenza altamente qualificata, per utilizzare al meglio i servizi offerti. Anche per questo c'è bisogno di una formazione adeguata del personale. Pertanto le biblioteche che ambiscono a migliorare la qualità dei servizi dovranno dedicare molta cura alla valorizzazione del personale, estendendone le capacità e le competenze. Non si tratta certo di una novità, ma oggi la differenza consiste nel fatto che l'utile sul capitale investito nella formazione (valutato sulla base di una maggiore produttività e migliore qualità del servizio) è notevolmente più alto rispetto all'epoca che ha preceduto l'introduzione dei sistemi integrati di cui oggi dispongono quasi tutte le biblioteche.

Alla stessa stregua, dato il carattere pervasivo dei vari sistemi oggi adottati, è possibile che le scelte operate in qualche luogo lontano si ripercuotano sull'intero sistema bibliotecario. Per questo la scarsa comunicazione e la mancanza di una formazione tempestiva possono provocare gravi inconvenienti e propagare i problemi molto rapidamente. Facciamo un esempio: le biblioteche comunali di Parma non molto tempo fa hanno attivato un nuovo servizio che consente di prenotare i libri da terminali on-line, cui gli utenti possono accedere liberamente. Ma le istruzioni fornite sull'*help menu* non erano adeguate, come non lo erano le indicazioni date al personale. Per questo gli utenti ricevevano suggerimenti sbagliati ed erano rimandati da un banco all'altro dagli operatori che non erano stati bene informati del nuovo servizio prima che venisse attivato.⁵

Le tecnologie elettroniche hanno questa caratteristica: per ognuna delle cose che riescono a fare, ci spingono a immaginare come sia possibile farla meglio. È re-

lativamente facile modificare un sistema informatico, il difficile è riuscire a prevedere tutte le conseguenze che quella modifica comporta. È perciò essenziale che tutti coloro che sono coinvolti nell'utilizzazione di un sistema e che forniscono servizi siano coinvolti anche nelle decisioni relative e abbiano la possibilità d'intervenire, quando si verifica qualche effetto non previsto, nell'interesse dell'utenza.

Competizione

Da sempre le biblioteche hanno goduto di una condizione di monopolio riguardo all'erogazione di servizi d'informazione e di documentazione. Tale situazione di privilegio era assicurata dalla presenza di fondi e raccolte di una certa sostanza, tali da scoraggiare qualsiasi concorrenza. Famose università di antica fondazione sono riuscite a conservare una posizione di prestigio in gran misura grazie all'eccellenza delle proprie biblioteche, valutata tale soprattutto per la ricchezza dei fondi esistenti. Oggi le informazioni di più alto livello, che interessano ai ricercatori, agli studiosi e agli studenti, sono più a portata di mano in forma digitale, così anche istituti con risorse modeste hanno la possibilità di mettersi in concorrenza con le più auguste consorelle. La disponibilità maggiore dell'informazione digitale, però, apre anche ad altre organizzazioni, anche di natura commerciale e privata, la possibilità di offrire servizi simili a quelli delle biblioteche. Alla stessa stregua, le biblioteche pubbliche sono apprezzate, nell'ambito del proprio bacino d'utenza, per l'offerta di letture ricreative, opere di consultazione e periodici popolari. Tutto materiale oggi acquisibile con una spesa di poco superiore al costo del biglietto dell'autobus per andare alla biblioteca del quartiere. Per fare un esempio, 1stBooks vende libri elettronici che si possono scaricare con una spesa intorno alle 8.000-10.000 lire.⁶

Le biblioteche non potranno più competere solo grazie alla ricchezza dei propri fondi. Eppure molte restano ancorate a questi criteri superati di valutazione. Un'ampia ricerca condotta da Galluzzi su 101 biblioteche pubbliche italiane nel periodo 1986-96 ha messo in luce come gli indicatori più spesso utilizzati per misurare la qualità e valutare il servizio fossero il numero dei prestiti, le dimensioni dei fondi, il numero degli utenti, quello degli addetti, gli orari, il numero delle accessioni.⁷ Invece di adottare questi indicatori obsoleti, che dopotutto non sono che *misure di input*, le biblioteche dovranno cercare di differenziarsi per il valore che aggiungono ai materiali e ai servizi offerti all'utenza. Una prospettiva del genere presenta un evidente vantaggio: permette a ogni biblioteca di mettersi in concorrenza

con le "rivali" più dotate di mezzi, sulla base della qualità dei servizi erogati. Anche se questa può essere una lama a doppio taglio. Significa infatti che le biblioteche che si sostengono con denaro pubblico dovranno fare in modo di garantire un servizio di qualità almeno paragonabile a quello offerto da imprese private. È importante che nelle biblioteche ci si renda conto di non essere più i soli in grado di fornire certi servizi. E i concorrenti, in potenza, sono tanti. Si può trattare di altre biblioteche e di altre strutture nell'ambito di una stessa organizzazione, e in questo caso la concorrenza riguarda i finanziamenti e il personale.⁸ Come succede in ogni situazione di mercato, le biblioteche e le strutture che forniscono servizi di migliore qualità attireranno maggiori risorse che, a loro volta, permetteranno di migliorare ulteriormente i servizi.

Ne deriva questo corollario: i bibliotecari devono rendersi conto che i propri utenti sono in pratica clienti, dei quali bisogna continuamente conquistarsi la fedeltà.

Total quality management

Il miglioramento della qualità dei servizi offerti e l'aumento della produttività non sono realizzabili con espedienti estemporanei, che risolvano il problema una volta per tutte. Essi impongono, anzi, un'attenzione continua. I responsabili delle biblioteche, per questa ragione, cominciano ad adottare quelle teorie del management che si richiamano al *Total quality management* (TQM) e al *Continual quality improvement* (CQI).

Il TQM è un "sistema di miglioramento continuo, che sfrutta la gestione partecipativa e mette al centro i bisogni dei clienti". Suoi tratti distintivi sono: coinvolgimento e formazione del personale, problem-solving, metodi statistici, obiettivi e strategie sul lungo periodo, accettazione del fatto che gran parte delle inefficienze sono dovute al sistema (e non al personale).⁹

L'attuazione di un piano efficace di qualità totale comporta più di un cambiamento nelle pratiche del management. Se si fanno le cose come si deve, il frutto è un'organizzazione completamente nuova, la cui cultura punta alla qualità, è orientata al cliente, è caratterizzata dal lavoro di gruppo ed aspira al miglioramento.¹⁰ I bibliotecari italiani sono stati tra i primi a interessarsi della qualità totale. Una decina di anni fa Igino Poggiali, ora presidente dell'AIB, aveva interpellato e intervistato per il "Bollettino AIB" Alberto Galgano, l'esperto di management cui va il merito di avere introdotto il concetto in Italia.¹¹

In quell'articolo fondamentale, Galgano illustrava le sue idee a proposito dell'adozione della qualità totale per migliorare i servizi bibliotecari in Italia. Sullo ➤

stesso numero del “Bollettino AIB”, Poggiali e Petrucciani ragionavano sul TQM e ne proponevano l'introduzione nelle biblioteche italiane.¹²

Che cos'è la qualità

Prima di procedere oltre sarà meglio chiarire che cosa intendiamo per qualità. Vari autori hanno proposto le proprie definizioni del concetto, ma in genere concordano sul fatto che la qualità riguarda la percezione del cliente. Per esempio John Coles, in un articolo su “Biblioteche oggi”, scrive:

La definizione di “qualità” del British standard è “l'insieme degli aspetti e caratteristiche di un prodotto o servizio che sottendono alla sua capacità di soddisfare bisogni espliciti o impliciti”. La definizione preferita dai sindacati è: “Fare il miglior uso possibile dei servizi dell'autorità locale e fornire il tipo giusto di servizio, nel luogo giusto, al momento giusto.”¹³

Donald Riggs, un esperto americano di biblioteche che ha scritto tantissimo sull'argomento, sostiene che la qualità “è ciò di cui si ha bisogno o che si desidera, non quello che si ritiene conveniente fornire...”¹⁴ Quindi il concetto stesso di qualità ha come cardine il *cliente*.

Da utenti a clienti

Non si sottolineerà mai abbastanza quanto sia importante considerare l'utente come un cliente. Si deve infatti ammettere che gli utenti di una biblioteca (come di qualsiasi servizio) sono la ragione principale (se non l'unica) della sua esistenza. Anche il personale delle linee aeree ha cominciato a chiamare i viaggiatori non più *passaggeri*, ma *clienti*. La qualifica di *passaggero* faceva pensare che la linea aerea avesse altre ragioni per esistere, oltre a quella di offrire un servizio al viaggiatore, mentre quest'ultimo sarebbe sull'aereo solo “di passaggio”. D'altro canto, parlando di *clienti*, nella mente del personale della linea aerea si afferma l'idea che la propria funzione principale non è quella di far volare gli aeroplani, ma di offrire un servizio. Alla stessa stregua, se si definiscono i clienti della biblioteca semplicemente “utenti”, s'insinua l'idea che costoro siano solo ospiti di un'istituzione che ha una ragion d'essere diversa da quella di fare fronte alle esigenze di informazione nel modo più spedito ed efficace. Così, anche se il termine fa orrore a molti, non mancano buone ragioni per adottarlo.

Spesso si dedica un grande impegno alla formazione dei fondi e delle raccolte, cosa che gratifica i bibliotecari che li realizzano, e ad acquisire tutte le apparec-

Foto ANSEO GRILICHES



La Main Reading Room della Library of Congress vista dai piedi della statua di Shakespeare

chiature tecniche più sofisticate. Eppure agli utenti il servizio continua a risultare pessimo. Facciamo un esempio: in una serie di seminari tenuti alla Wayne State University

con grande disappunto dei direttori di biblioteca presenti, e con grande imbarazzo del personale bibliotecario, i partecipanti al seminario indicavano al primo posto tra gli inconvenienti del servizio il continuo spostarsi degli utenti da un servizio all'altro. Il personale dell'università (e quello delle biblioteche fu costretto a confermare la cosa) rilevava che la presenza di più punti di distribuzione e l'esistenza di diverse biblioteche di facoltà, divise tra legge, medicina, farmacia, lettere e scienze, ognuna con sue pratiche e procedure, facevano sì che gli utenti inesperti dovessero vagare da una sede all'altra, spesso su suggerimento di qualche addetto altrettanto inesperto.¹⁵

Una situazione che evidentemente rispecchia quella delle biblioteche di Parma citata da Raffa.¹⁶ È chiaro che nessuna azienda che voglia attirare clienti e con-



servarli agirebbe in questo modo. Chi finanzia le biblioteche forse non paga direttamente il servizio, ma ha comunque il diritto di aspettarsi un servizio di qualità, perché paga le tasse scolastiche.¹⁷ Fare in modo che i clienti ricevano servizi rispondenti o superiori alle proprie aspettative, questo è lo scopo del TQM. Per un certo periodo molti tra i bibliotecari più attenti si sono impegnati per fare in modo che la biblioteconomia in Italia si concentrasse sui concetti di servizio e di qualità. Giovanni Solimine, per esempio, cogliendo l'opportunità offerta dalle recenti modifiche della legislazione italiana che semplifica le procedure burocratiche nel settore pubblico, ha più volte evidenziato la necessità di puntare sui diritti dell'utente, utilizzando lo strumento della carta dei servizi, che definisce quello che ogni biblioteca deve offrire riguardo all'accesso ai documenti, all'assistenza al pubblico da parte del personale, ai servizi gratuiti, stabilisce a quali condizioni siano ammissibili servizi a pagamento e prevede la partecipazione comune dell'amministrazione, del personale e degli uten-

ti alla programmazione.¹⁸ Questo è destinato a inserirsi tra i contributi più importanti della letteratura specialistica in Italia, se non della biblioteconomia in generale, in quanto integra i precedenti lavori che l'autore e l'AIB hanno fatto per determinare gli standard di qualità delle biblioteche italiane.

Deming

La teoria della qualità totale è tutt'altro che nuova. I suoi principi furono espressi la prima volta nel 1940 da Edwards Deming, che utilizzò le tecniche di controllo statistico alla qualità per limitare il lavoro di verifica delle schede perforate adottate per il censimento del 1940 negli Stati Uniti. Deming dimostrò come, con una buona formazione e una certa esperienza, fosse sufficiente verificare solo un terzo del lavoro effettuato dagli operatori alle schede perforate.¹⁹ Nonostante un certo interesse da parte di qualche azienda e di qualche facoltà di economia, all'epoca il suo metodo non ebbe un'ampia diffusione negli Stati Uniti. I grandi successi arrivarono nel 1950, quando si recò in Giappone per una serie di conferenze sul controllo di qualità statistico. I giapponesi, il cui potenziale industriale dopo la guerra era ridotto a un cumulo di macerie, applicarono con entusiasmo le idee di Deming per migliorare la qualità. Nel giro di poco tempo i prodotti giapponesi, che prima si distinguevano per la qualità scadente, divennero i paradigmi della qualità e dell'affidabilità. Nel corso degli anni Settanta il successo economico del Giappone indusse i manager di tutto il mondo a osservare più da vicino i metodi di fabbricazione adottati laggiù, che non erano altro che adattamenti del metodo di Deming. Così, nel decennio seguente la qualità totale, i circoli della qualità e la qualità su lavoro fecero la loro comparsa (o ricomparsa) nel paese in cui erano stati concepiti.

Negli Stati Uniti i piani di gestione della qualità hanno trovato un'ampia adozione sia presso le industrie sia presso organizzazioni del terziario, compresi gli istituti universitari. In un sondaggio compiuto nel 1992 su un campione di 870 presidenti di college per conto della "U.S. news & world reports", il 61 per cento riferiva di avere adottato i piani di TQM o di starne valutando l'adozione.²⁰

Il TQM ha registrato alcuni successi notevoli negli Stati Uniti (come del resto in Giappone). Tuttavia, ci vuole un certo tempo per rendersi conto dei vantaggi che apporta. Sul breve periodo i costi possono lievitare. I manager che puntano a risultati rapidi e spettacolari spesso perdono la pazienza e lasciano perdere. Per questo oggi non è più così popolare come lo era negli anni Ottanta. Tra le tecniche di management più in auge del TQM oggi ci sono il *re-engineering* (che pure fa suoi molti strumenti della qualità totale) e il ➤

downsizing, che a quanto pare producono risultati più rapidi. Alcuni segnali però fanno supporre che questi metodi generino seri inconvenienti sul lungo periodo, per cui le imprese perderebbero molte delle proprie risorse umane più valide e competenti.

Sembra che la Comunità europea abbia preferito un approccio più illuminato, facendo della qualità uno dei suoi punti principali con l'introduzione delle procedure di certificazione ISO 9000.²¹ Questa può rivelarsi una scelta ispirata. I costi per lo sviluppo di nuove tecnologie sono eccessivamente alti, ma non è necessario realizzarle per goderne i vantaggi. I paesi impegnati in questo campo non chiedono altro che venderle. Un paese con molta manodopera che sappia sfruttare le tecnologie *disponibili* per creare prodotti di *qualità* ha un vantaggio sulla concorrenza anche se gli manca la capacità nel campo delle tecnologie avanzate.

La filosofia del management espressa da Deming si può riassumere nei suoi celebri *quattordici punti*:

- 1) creare una costanza di intento diretto al miglioramento di prodotti e servizi, con lo scopo di diventare competitivi, di restare in attività e di fornire posti di lavoro;
- 2) adottare la nuova filosofia;
- 3) non essere più dipendenti dalle ispezioni per raggiungere la qualità;
- 4) porre fine alla pratica di valutare l'azienda sulla base del cartellino del prezzo;
- 5) migliorare costantemente il sistema di produzione e di assistenza, per migliorare la qualità e la produttività, e ridurre così continuamente i costi;
- 6) istituire la formazione sul posto di lavoro;
- 7) istituire la leadership;
- 8) eliminare la paura, per far sì che ognuno lavori con efficacia per l'azienda;
- 9) abbattere le barriere tra i reparti;
- 10) eliminare gli slogan, le esortazioni e gli obiettivi che chiedono difetti zero e nuovi livelli di produttività;
- 11) eliminare le quote di lavoro e la gestione con i numeri;
- 12) eliminare le barriere che sottraggono a ognuno il diritto di essere orgoglioso del proprio lavoro;
- 13) istituire un valido programma di istruzione e di automiglioramento;
- 14) mettere al lavoro tutti, nell'azienda, per compiere la trasformazione.²²

Lo spazio non ci consente di prendere in esame tutti i punti uno per uno e considerarne in particolare l'applicabilità nel servizio bibliotecario. Invece, esamineremo l'applicazione nella moderna biblioteconomia dei concetti generali che a questi punti sono sottesi. Chi desidera approfondire le tematiche legate ai quattordici punti e alla filosofia di Deming può consultare il suo libro *Out of the crisis*,²³ o un ottimo articolo di sintesi dal titolo *Think quality! The Deming approach does work in libraries*, pubblicato sul "Library journal" del 15 maggio 1992.²⁴

Responsabilizzare

Un principio fondamentale del TQM è quello che impone di dare ai lavoratori gli strumenti e i mezzi per risolvere i problemi, cioè di responsabilizzarli. I vantaggi di un atteggiamento del genere sono confermati dalla ricerca di Douglas McGregor e illustrati dalla sua nota *teoria X e teoria Y*:

Teoria X: è la teoria tradizionale della direzione e del comando [che sostiene] che l'essere umano normale ha un'intrinseca avversione per il lavoro e, se può, lo evita.²⁵

Ma McGregor ha osservato come in pratica il comportamento delle persone sia più correttamente definibile in base ai presupposti di quella che egli chiama la *teoria Y*, secondo cui:

- 1) il dispendio di energie fisiche e mentali sul lavoro è naturale come il gioco o il riposo;
- 2) il controllo esterno e la minaccia di una punizione non sono gli unici mezzi per indirizzare l'impegno verso gli obiettivi dell'organizzazione. Gli esseri umani esercitano da sé un controllo autodirezionato verso gli obiettivi per cui si sentono impegnati;
- 3) l'impegno nei confronti degli obiettivi è in funzione della ricompensa legata al loro conseguimento. La più significativa di queste ricompense, per esempio la soddisfazione delle esigenze dell'io e dell'autorealizzazione, può essere il risultato diretto dell'impegno orientato agli obiettivi dell'organizzazione;
- 4) l'essere umano normale impara, se messo nelle condizioni adatte, non solo ad assumersi delle responsabilità, ma anche a ricercarle;
- 5) la capacità di esercitare un livello relativamente alto di fantasia, ingegno e creatività per risolvere i problemi organizzativi, incontra non pochi ma molti ostacoli nella popolazione;
- 6) nelle condizioni della moderna vita industriale, le potenzialità intellettuali dell'essere umano medio sono solo parzialmente utilizzate.²⁶

Le tesi di McGregor sono state sottoposte a estese verifiche e hanno trovato ampie conferme. Così, i principi espressi da Deming non fanno che attingere a motivazioni insite nell'individuo. Pertanto non deve sorprendere il fatto che quando una persona viene responsabilizzata agirà in un modo che porta grandi vantaggi all'organizzazione. Ci vuole soltanto un po' di coraggio da parte dei manager, per ottenere questi vantaggi. Anche se è importante suggerire una certa cautela. Non ci si può aspettare che un gruppo di persone, cui non è mai stato consentito di agire autonomamente, prenda l'iniziativa e si trasformi in una squadra motivata e produttiva da un giorno all'altro. Ciò nondimeno, come hanno rilevato McGregor e Deming, ci arriveranno col tempo, e al di là di ogni aspettativa.

Per conseguire risultati di eccellenza, bisogna concedere al personale l'autorità e l'autonomia per risolvere i problemi nel modo che esso giudica più opportuno. È un'idea difficile da far accettare ai manager tradizionali, ma sta proprio qui la chiave del successo di un programma per la qualità. Si è scoperto che il TQM, che all'inizio era stato pensato per migliorare i processi di produzione, è almeno altrettanto efficace nelle attività del terziario. Vorrei fare un esempio personale. Tempo fa ero ospite di un albergo di Chicago. Al momento di andarmene, protestai per un addebito sbagliato sul mio conto. L'addetto alla reception tirò un tratto sul conto per cancellare l'addebito e inserì una semplice nota sul computer dell'albergo, che diceva: *Claims not used*. Niente di che, lo ammetto, e in genere avrei dimenticato in fretta l'episodio, ma quello che mi fece riflettere era un piccolo distintivo che l'addetto portava al risvolto della giacca, su cui c'era scritta una parola: *Empowered*. È evidente che l'albergo in questione aveva adottato i metodi della qualità totale. Quindi ho constatato con piacere che il TQM appare vivo e vegeto nelle attività del terziario. E non si tratta di un esempio isolato: per esempio la catena degli alberghi Ritz-Carlton negli Stati Uniti lascia ai suoi dipendenti la totale discrezione di spesa per 2000 dollari (circa quattro milioni di lire) per affrontare i problemi della clientela.²⁷

Deming era convinto che gran parte dei problemi fossero imputabili ai sistemi attivati per svolgere il lavoro più che alle persone che lo svolgevano. Secondo lui, l'85 per cento di tutti gli inconvenienti è dovuto al processo e solo il 15 per cento dipende dalle persone impiegate nel processo.²⁸ La sua tesi è ripresa da uno dei più considerati teorici del management, Peter Drucker, secondo cui chiunque, se dispone di personale di capacità elevate, può diventare quello che si dice "un manager di successo". Invece, sostiene sempre Drucker, è responsabilità del manager *creare i processi e le procedure che consentono a persone di capacità medie di svolgere un lavoro di qualità*.

Fare le cose bene fin dalla prima volta

Rispettare le persone e mettere al centro le attività come elementi di un insieme più ampio: sono questi i concetti chiave del TQM. Invece di dare la colpa ai singoli se le cose non sono state fatte come previsto, chi pratica il TQM per prima cosa esamina se sia possibile semplificare o ristrutturare i processi in modo da eseguire il tutto senza errori, o se è necessaria una maggiore preparazione del personale. Se si controlla il lavoro a cose fatte, non si preven- gono gli errori, ma è

come ammettere che il processo presenta alcune falle, che si verificheranno degli errori e che il management è rassegnato a impiegare risorse per correggerli. Per esempio, se è necessario rivedere le schede dei libri che si ricevono in base a un piano approvato, significa che ci si aspetta che il piano non riesca a selezionare i titoli con precisione sufficiente.²⁹ Più che una riletture accurata dei titoli in arrivo, quello che si richiede al personale della biblioteca e ai rappresentanti della libreria è un'analisi dei profili del piano di acquisizione e del suo funzionamento.

Quando si verifica un errore, il TQM impone di indagarne le cause e di operare gli interventi necessari per evitare che si ripresenti. È chiaro che questo richiede la completa collaborazione delle persone responsabili dello svolgimento di quelle attività, che talvolta sono riunite in quelli che si chiamano *cerchi della qualità*. I manager tradizionali spesso sono riluttanti a impegnare il personale in lunghe riunioni di problem-solving, perché credono che questo li distolga dalle mansioni principali. Ma quando il processo funziona bene, il tempo investito produce un utile sostanzioso in termini di produttività e di qualità. Le risorse utilizzate per verificare il lavoro, per correggere gli errori (e verificare le correzioni) possono essere riutilizzate per finalità più produttive. Lo spirito del personale migliora, perché si spreca meno tempo per rifare il lavoro, e i clienti vivono meno delusioni e frustrazioni.

I cerchi della qualità non sono semplici comitati o squadre di pronto intervento. Essi operano all'interno delle strutture gerarchiche di un'organizzazione, ma hanno l'autonomia necessaria per stabilire quali siano i problemi che interferiscono con lo svolgimento efficace del lavoro. I loro membri stabiliscono l'ordine di priorità dei problemi da risolvere. Ne risulta un coinvolgimento elevato nella ricerca delle soluzioni e un altrettanto elevato impegno a metterle in pratica, una volta decise.³⁰ Un articolo pubblicato su "Library administration and management" riferisce dei cerchi della qualità costituiti dalla Chicago Public Library. I cerchi hanno saputo affrontare positivamente alcuni seri problemi di comunicazione tra l'amministrazione della biblioteca e i bibliotecari delle succursali, con l'incapacità di questi ultimi a effettuare i cambiamenti che ritenevano necessari. Uno dei cerchi era riuscito a ottenere i fondi per l'acquisto di striscioni e sculture per decorare le sale per i bambini e per destinarli nel modo ritenuto più idoneo dai suoi membri e non dall'amministrazione. I cerchi della biblioteca di Chicago decidono, dopo riunioni aperte di brainstorming, quali sono i problemi da affrontare, che così sono i loro, e non quelli decisi dall'amministrazione centrale.³¹

Fiducia nel gruppo

Il TQM si affida decisamente alla gestione partecipativa e punta alla rimozione delle barriere artificiali tra un ufficio e l'altro. Questa posizione è essenziale per offrire agli utenti servizi di qualità e sensibili alle loro esigenze. È anche la logica conseguenza del carattere sempre più integrato e ramificato dei sistemi computerizzati che sono utilizzati oggi da molte biblioteche o che lo saranno in un prossimo futuro. Rendere meno nette le distinzioni tra gli uffici e i reparti serve a met-

possono avere conseguenze vaste e immediate. Per questo ognuno deve avere una visione complessiva dell'attività, del proprio ruolo al suo interno e degli effetti delle proprie azioni sul servizio erogato ai clienti del servizio. Tutte le unità di una biblioteca elettronica sono molto più strettamente legate l'una all'altra di quanto non lo siano quelle delle biblioteche manuali. Per esempio le scelte per la selezione in una biblioteca digitale possono rendere necessaria la consultazione di diversi specialisti. In generale possiamo presumere che chiunque sia capace di usare le risorse tradizionali a stampa. D'altro canto



Foto ASSIÓ GRILICHES

La Morrison Room alla biblioteca della Università di Berkeley, California

tere meglio al centro il cliente e non l'attività interna. In generale ci saranno diverse persone, o unità organizzative (o gruppi), che devono collaborare senza intoppi per offrire servizi di qualità alla clientela. Se al centro c'è per tutti l'utente finale, ogni struttura lungo la catena del servizio sarà impegnata a fornire il servizio qualitativamente migliore alla struttura successiva. Pertanto, per far funzionare l'organizzazione al massimo, la singola struttura deve essere disposta a trattare le altre strutture delle quali è al servizio come propri *clienti interni* e deve aspettarsi che quelle che la servono la considerino un proprio cliente. Con i moderni sistemi elettronici le azioni del singolo

può essere necessario verificare che il personale a contatto con il pubblico abbia le competenze necessarie per assistere gli utenti con le risorse elettroniche proposte o se occorre un lavoro di preparazione e di addestramento prima di deciderne l'acquisto. È poi necessario assicurarsi che i server e le workstation della biblioteca siano compatibili con le nuove fonti d'informazione elettronica; che il personale addetto ai sistemi disponga del tempo e delle risorse che servono per l'installazione e il supporto dei sistemi stessi; che si sia provveduto a sufficienza per il numero previsto di utenti eccetera. A differenza dei mezzi a stampa, quelli elettronici comportano spesso spese correnti. È quindi anche indispensabile

garantire un'adeguata disponibilità di fondi, prima di impegnarsi nel loro acquisto.

Mentre le biblioteche cambiano orientamento, passando dalla costituzione di fondi all'accesso, diventa sempre più importante per il personale di tutti i settori prepararsi a una collaborazione più stretta per soddisfare i bisogni dei clienti. La situazione è più o meno analoga a quella delle aziende produttrici che hanno adottato i piani di scorte just-in-time. Per esempio una casa automobilistica che si serve di questi piani lavora senza magazzino componenti. I suoi fornitori inviano ogni giorno le parti che occorrono per montare le automobili nel numero previsto (non una di più né di meno). Perché il piano funzioni, deve esserci una forte collaborazione tra il personale. Le biblioteche che rinunciano agli abbonamenti o ad altro materiale a stampa a favore dei servizi di invio documenti e di un accesso elettronico diventano, allo stesso modo, dipendenti dalla stretta collaborazione tra i vari specialisti. Il modo in cui si prendono tutte queste decisioni tra loro interconnesse ha effetti chiari ed evidenti sul tipo di servizi che la biblioteca è in grado di offrire.

Partnership con i fornitori

Le aziende che hanno adottato il TQM e le pratiche del just-in-time si affidano alla stretta collaborazione con i propri fornitori, per garantire il successo dei propri programmi. La richiesta di copie arretrate è un buon esempio dei vantaggi che può offrire ai clienti una buona comunicazione tra una biblioteca e i suoi fornitori (in questo caso l'agente che ha fatto fare l'abbonamento). Richiedere un numero mancante di una rivista in abbonamento e riceverlo corregge l'inconveniente, ma non impedisce che si ripresenti. Vari agenti, collaborando con i propri clienti (le biblioteche) e i propri fornitori (gli editori), hanno cercato di affrontare la questione in modo creativo.

Un'analisi della situazione mette in luce che il problema delle richieste di copie mancanti sta nel fatto che esse devono essere ritardate perché mancano informazioni. Se la richiesta è fatta troppo presto, in molti casi si rivela errata e si traduce in un'inutile perdita di tempo e risorse per le biblioteche, gli agenti e gli editori. D'altro canto, se la si ritarda troppo, può succedere che la copia in questione non sia più disponibile. Per affrontare il problema, due delle principali agenzie di abbonamenti, la EBSCO e la Faxon, hanno cominciato a ricevere notifiche leggibili in automatico dagli editori, quando questi effettuano le spedizioni di periodici. Le agenzie a loro volta trasmettono le notifiche alle biblioteche abbonate a quei periodici. Così, se una biblioteca non riceve una copia che si sa spedita, può

richiederla subito. Questo riduce l'impegno per il reintegro delle raccolte da parte di tutti (biblioteche, agenzie d'abbonamento e case editrici) e aumenta le probabilità che tutte le copie arrivino a destinazione. In sintesi, si abbattano le spese e si migliora il servizio, che è proprio lo scopo ultimo del TQM.³²

Gestire con i fatti

“[Il TQM] è un processo di gestione con i fatti, che utilizza strumenti di analisi e di misurazione del lavoro e ne valuta l'andamento con regolarità.”³³ Una caratteristica importante del TQM è il ricorso a misurazioni oggettive, e non a elementi soggettivi ed episodici o a intuizioni, per giudicare se la qualità è migliorata. I fatti episodici non permettono di formulare un giudizio preciso. Poiché il TQM è un processo di lungo periodo fondato sul miglioramento, è importante che ci sia un metodo che ne giudichi l'andamento. Il personale impegnato nei programmi di qualità totale è sollecitato a sperimentare metodi diversi per risolvere i problemi o per realizzare miglioramenti. Per valutare i metodi alternativi si utilizzano programmi pilota. Se uno di questi funziona, viene applicato con maggiore ampiezza, altrimenti viene immediatamente messo da parte. Le misure obiettive consentono di prendere decisioni in modo più efficace e con maggiore sicurezza. Non è raro che qualche bibliotecario liquidi il TQM definendolo “roba risaputa”, sostenendo (molto spesso con qualche ragione) di aver sempre fatto funzionare un servizio mirato al cliente. Purtroppo, però, in gran parte dei casi non si è in grado di presentare prove obiettive della soddisfazione del cliente, ovvero di dimostrare se il servizio migliora o come si confronta con i servizi offerti da istituti analoghi.³⁴ Il TQM mette al centro le misure obiettive e così cerca di affrontare questo problema.

Il TQM presume che i miglioramenti di qualità siano assunti con una conoscenza adeguata dei bisogni e dei desideri degli utenti. Per questo si raccolgono e si analizzano con regolarità le informazioni che riguardano le loro opinioni e la loro soddisfazione: i dati raccolti prima dell'introduzione di una modifica o nel corso di un progetto pilota mettono in luce, in certi casi, come un certo cambiamento o una certa nuova caratteristica del servizio che al personale sembrano desiderabili o vantaggiosi non servono o non sono richiesti dagli utenti della biblioteca. Una modifica del genere non deve essere introdotta, e le risorse e l'impegno a essa destinati possono essere dirottati verso altri scopi. La cosa è particolarmente importante in una biblioteca elettronica, perché è relativamente facile realizzare qualche nuova funzione del sistema, ➤



ma i costi possono essere molto elevati. Per giunta, ogni cambiamento impone che il personale sappia padroneggiare le novità e sia disponibile a renderne edotti gli utenti.

Una buona comunicazione con i clienti può, in certi casi, dare risultati contrari a quello che ci si immaginava. Per esempio un'esperta americana di biblioteche, che aveva effettuato un'indagine di mercato per una biblioteca di una grossa società, racconta come la biblioteca avesse come regola di rispondere a tutte le richieste entro 24 ore. Quando chiese ai clienti come valutavano la cosa, scoprì che a molti non occorreva avere le informazioni così in fretta. Avendo scoperto quali erano i bisogni autentici dei clienti, è stato possibile andare incontro alle loro aspettative e nello stesso tempo non esercitare più tanta pressione sul personale.³⁵

Di converso c'è l'esempio dei bibliotecari della Boeing, che scrivono un sommario per ogni libro, ogni relazione tecnica e ogni documento interno catalogato nel sistema automatico. Avevano preso in considerazione l'ipotesi di interrompere questa attività che li impegnava molto, ma prima di farlo avevano interpellato i clienti, scoprendo che quel servizio era in realtà molto considerato. In effetti ai clienti piacevano questi sommari e li volevano addirittura più lunghi e più ricchi di particolari.³⁶

Siccome molti hanno difficoltà a leggere una tabella piena di cifre, si è elaborata tutta una serie di metodi grafici che aiuta a interpretare le misure della qualità e facilita il lavoro dei *quality team*. Lo spazio non ci

consente di parlarne diffusamente, ma esiste un eccellente articolo del "Journal of library administration" che ne discute e illustra molti esempi.³⁷ Oggi ci sono addirittura programmi per computer che servono a realizzare questi strumenti grafici.

Applicazioni del TQM nelle biblioteche

Il TQM è stato adottato con risultati positivi in molte imprese in Giappone, negli Stati Uniti e in Europa. La Ford, per esempio, esprime il proprio impegno per la qualità soprattutto nella pubblicità (senza dubbio per rispondere ai risultati di qualità raggiunti dai concorrenti giapponesi). Uno spot televisivo negli Stati Uniti faceva vedere un'operaia delle linee di montaggio che diceva: "Alla Ford la qualità è il primo compito", e poi si dimostrava orgogliosa del proprio lavoro lucidando il marchio Ford con un panno pulito. Molte altre grandi imprese (per esempio Xerox, IBM, Motorola), come pure le forze armate americane, hanno adottato, in varie versioni, il TQM. Anzi, è stata proprio la Marina americana che ha coniato l'espressione *Total quality management*.³⁸ Anche un buon numero di biblioteche ha applicato il principio della qualità totale per migliorare le proprie attività ed esistono, nella letteratura di settore, molte descrizioni dei tentativi che hanno conseguito risultati notevoli. Queste tecniche sono state adottate da biblioteche di ogni tipo, anche se quelle aziendali sono state le più positive, in quanto le società da loro servite hanno avviato programmi che riguardavano tutte le proprie strutture. Molti programmi degni di nota sono ricordati in un numero speciale del "Bulletin of the American Society for Information Science".³⁹ Tra gli esempi più significativi riferiti dalla letteratura di settore ci sono quelli di Boeing, Scandia National Laboratories, 3M e AT&T.⁴⁰

Uno dei programmi per la qualità più interessanti in Italia è quello della Biblioteca nazionale di Firenze, che fa parte di un progetto più vasto, il "Progetto qualità in biblioteca" del Ministero dei beni culturali, e che si è proposto come primo obiettivo di ottenere la certificazione ISO 9000.⁴¹

Diverse biblioteche universitarie di recente hanno avviato importanti progetti di ristrutturazione. Alcune hanno eliminato cariche e funzioni che esistevano da molto tempo (come quella di vicedirettore), altre sono passate quasi del tutto a una struttura per gruppi, altre ancora si sono completamente riorganizzate, al punto da non essere più riconoscibili rispetto alla struttura precedente.⁴² Tra i progetti più interessanti adottati da biblioteche universitarie possiamo ricordare quelli della Oregon State University,⁴³ The Georgia Institute of Technology,⁴⁴ Harvard College Library,⁴⁵ e

della biblioteca Davis della Samford University.⁴⁶ Quest'ultima è di particolare interesse perché il personale ha preso parte alla progettazione di tutta la nuova struttura organizzativa, creando un'originale struttura circolare che evidenzia la fiducia concessa ai gruppi autogestiti. Dobbiamo anche ricordare alcuni importanti esperimenti di circoli della qualità nelle *public libraries*, per esempio in quelle di Austin,⁴⁷ Chicago,⁴⁸ Duluth,⁴⁹ e East Brunswick nel New Jersey. Ma ho avuto modo di leggere che un importante progetto di ristrutturazione è stato avviato anche dal sistema bibliotecario del Comune di Modena. Come è successo alla Davis, il sistema bibliotecario di Modena sta ripensando le proprie strutture di gestione e il ruolo e le funzioni del personale dirigente.⁵⁰

Conclusioni

Il TQM ha lasciato un segno importante nelle biblioteche. Resta però un paradosso: mentre i bibliotecari dispongono delle competenze necessarie per condurre positivamente progetti di gestione della qualità totale, da molto tempo forniscono servizi che mettono il cliente al centro e nei fatti sono ultraesperti di reti interpersonali, non risulta che siano poi tante le biblioteche che hanno adottato il TQM.⁵¹ Eppure appare come una delle risposte più promettenti alle tante spinte che oggi gravano sulle biblioteche. Il TQM non è una delle tante mode del management che presto sarà rimpiazzata da qualche altra novità, come sostiene qualche scettico. Provate a dirlo ai giapponesi che hanno seguito questa "moda" per cinquant'anni, e con che risultati.⁵²

Le biblioteche stanno entrando in un'epoca che sarà contraddistinta dalla costante scarsità di risorse e dall'abbondanza di mezzi tecnologici. Le organizzazioni, di qualsiasi tipo, devono fare di più con meno e le biblioteche non fanno eccezione, anzi questa sarà per molto tempo la norma. Sembra che le tecnologie elettroniche, sempre più disponibili e sempre meno costose, possano offrire una soluzione parziale. Ma c'è anche bisogno di personale competente e motivato per utilizzarle in modo efficace. L'elettronica esalta e nello stesso soppianta il lavoro umano. Ma chi la usa deve essere libero di esercitare il proprio giudizio e di intervenire quando e come lo impongono le circostanze.

La condizione naturale di monopolio di cui un tempo godevano le biblioteche viene a poco a poco sgretolato dalle tecnologie che diventano una parte integrante del contesto della vita moderna. Le nuove tecnologie e una massa crescente di informazioni in forma digitale consente agli imprenditori innovativi di offrire servizi che un tempo erano di competenza esclusiva delle bibliote-

che. Questa nuova generazione di capitalisti dell'informazione non sarà affatto interessata a far proprie le funzioni che le biblioteche attualmente occupano rispetto alla collettività. Il loro scopo sarà di *scremare* le attività più vantaggiose e remunerative e lasciare il resto alle istituzioni pubbliche. Per questo è necessario che le biblioteche raddoppino l'impegno per conquistarsi e conservare la fedeltà dei propri bacini d'utenza.

In sintesi, i bibliotecari devono cambiare orientamento, per considerare clienti i propri utenti, cambiarlo per considerare che la propria missione principale è quella di facilitare l'accesso e non quella di mettere insieme i fondi, cambiarlo in quanto persone che siano insieme docenti e studenti che fanno parte di organizzazioni didattiche. ■

Note

¹ DONALD E. RIGGS, *What's in store for academic libraries? Leadership and management issues*, "Journal of academic librarianship", 23 (1989), 1, p. 3.

² S. MICHAEL MALINCONICO, *Biblioteche digitali, prospettive e sviluppo*, "Bollettino AIB", 38 (1998), 3, p. 275-301.

³ JERRY D. CAMPBELL, *Academic library budgets: changing the "sixty-fourty split"*, "Library administration & management", 3 (1989), 2, p. 78.

⁴ SHOSHANAH ZUBOFF, *The age of the smart machine: the future of work and power*, New York, Basic Books, 1984.

⁵ FLORA RAFFA, *Come ci si iscrive???*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 6, p. 26.

⁶ 1stBooks Library, <<http://www.1stBooks.com/>>.

⁷ ANNA GALLUZZI, *Dieci anni di indagini sulle biblioteche pubbliche*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 5, p. 42-53.

⁸ ARLENE FARBER SIRKIN, *Customer service: another side of TQM*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 72.

⁹ SUSAN JURROW - SUSAN B. BARNARD, *Introduction: TQM fundamentals and overview of contents*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 3.

¹⁰ DONALD E. RIGGS, *Managing academic libraries with fewer resources*, "Journal of higher education management", 8 (1992), 1, p. 33.

¹¹ IGINO POGGIALI, *Cinque domande ad Alberto Galgano*, "Bollettino AIB", 32 (1992), 1, p. 24-28.

¹² ALBERTO PETRUCCIANI - IGINO POGGIALI, *La qualità totale in biblioteca*, "Bollettino AIB", 32 (1992), 1, p. 7-20.

¹³ *A Wirral si sperimenta il Sistema qualità*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 6, p. 7.

¹⁴ DONALD E. RIGGS, *TQM: quality improvement in new clothes*, "College and research libraries", 53 (1992), 6, p. 481.

¹⁵ LOTHAR SPANG, *A staff-generated cross-training plan for academic reference librarians: the TQM approach at Wayne State University Libraries*, "Reference services review", 24 (1996), 2, p. 80.

¹⁶ RAFFA, *cit.*

¹⁷ SIRKIN, *cit.*

¹⁸ GIOVANNI SOLIMINE, *Carta dei servizi, obiettivo da non mancare*, "Biblioteche oggi", 15 (1997), 10, p. 6-12.

¹⁹ MARY WALTON, *The Deming management method*, New York, Perigee Books, 1988, p. 7.

²⁰ *America's best colleges*, "U.S. news & world reports", 28 sett. 1992, p. 96-98. Citato in MAUREEN SULLIVAN - JACK A. SIGGENS, *Total quality management initiatives in higher education*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 158. ➤

- ²¹ ALESSANDRO SARDELLI, *ISO 9000: tecnica della qualità e biblioteche*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 6, p. 50.
- ²² W. EDWARD DEMING, *Out of the crisis*, Cambridge, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Educational Services, c1986, p. 23-24.
- ²³ *Ibid.*
- ²⁴ TERRY MACKEY – KITTY MACKEY, *Think quality! The Deming approach does work in libraries*, "Library journal", 117 (1992), 9, p. 57-61.
- ²⁵ DOUGLAS MCGREGOR, *The human side of enterprise*, New York, MacGraw-Hill, 1960, p. 33.
- ²⁶ *Ibid.*, p. 47-48.
- ²⁷ STEPHEN GEORGE – ARNOLD WEIMERSKIRCH, *Total quality management*, 2. ed., New York, John Wiley & Sons, c1998, p. 63.
- ²⁸ RIGGS, *TQM: quality improvement in new clothes*, *cit.*, p. 482.
- ²⁹ SUSAN JUROW, *Tools for measuring and improving performance*, "Journal of library", 18 (1993), 1-2, p. 116.
- ³⁰ JOAN S. SEGAL – TAMIYE TREJO-MEEHAN, *Quality circles: some theory and two experiences*, "Library administration and management", 4 (1989), 1, p. 17.
- ³¹ *Ibid.*, p. 19.
- ³² RICHARD LYNCH – TED BACON – TED BARNES, *Creating partnership's: forging a chain of service quality*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 150-152.
- ³³ DONALD E. RIGGS, *Managing quality: TQM in libraries*, "Library administration and management", 7 (1993), 2, p. 73.
- ³⁴ ALAN GILCHRIST – JOHN BROCKMAN, *Where is the Xerox of the LIS sector?*, "Library trends", 43 (1996), 5, p. 600.
- ³⁵ SIRKIN, *cit.*, p. 76.
- ³⁶ CORINNE A. CAMPBELL, *Continuous quality improvement in the Boeing technical library*, *cit.*, p. 10.
- ³⁷ JUROW, *cit.*, p. 113.
- ³⁸ RIGGS, *cit.*, p. 481.
- ³⁹ HELEN MANNING, *Total quality management: not just another flavor of the month*, "Bulletin of the American Society for Information Science", 20 (1994), p. 9-19.
- ⁴⁰ *Ibid.*
- ⁴¹ SARDELLI, *cit.*, p. 51.
- ⁴² RIGGS, *What's in store for academic libraries?*, *cit.*, p. 5.
- ⁴³ KARYLE S. BUTCHER, *Total quality management: the Oregon State experience*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 43-56.
- ⁴⁴ C. STUART – MIRIAM A. DRAKE, *TQM in research libraries (Total quality management at Georgia Tech Library)*, "Special libraries", 84, p. 131-136.
- ⁴⁵ MARY ELISABETH CLACK, *Organizational development and TQM: the Harvard College experience*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 29-43.
- ⁴⁶ DONNA K. FITCH – JEAN THOMASON – ELISABETH CRABTREE WELLS, *Turning the library upside down: reorganization using total quality principles*, "Journal of academic librarianship", 19 (1993), 5, p. 294-299.
- ⁴⁷ JOHN BERRY, *Austin Public Library: library of the year 1993*, "Library journal", 118 (1993), 1, p. 30-33.
- ⁴⁸ JOAN S. SEGAL – TAMIYE TREJO-MEEHAN, *cit.*, p. 18-19.
- ⁴⁹ DEBORAH A. MOUREY – JERRY W. MANSFIELD, *Quality circles for management decisions. What's in for libraries?*, "Special libraries", 75 (1984), 2, p. 87-94.
- ⁵⁰ MERIS BELLEI – CARLA CAVICCHIOLI – AUGUSTO VINO, *Formazione a supporto del cambiamento organizzativo*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 3, p. 14-28.
- ⁵¹ GILCHRIST – BROCKMAN, *cit.*, p. 596.
- ⁵² SUSAN BARNARD, *Implementing total quality management: a model for research libraries*, "Journal of library administration", 18 (1993), 1-2, p. 58.