

# Il benessere del “cliente interno”

*Perché il sistema di gestione della qualità in biblioteca non può prescindere dalla qualità del clima lavorativo*

Carla Basagni

Biblioteca nazionale centrale  
Firenze  
carbas2004@libero.it

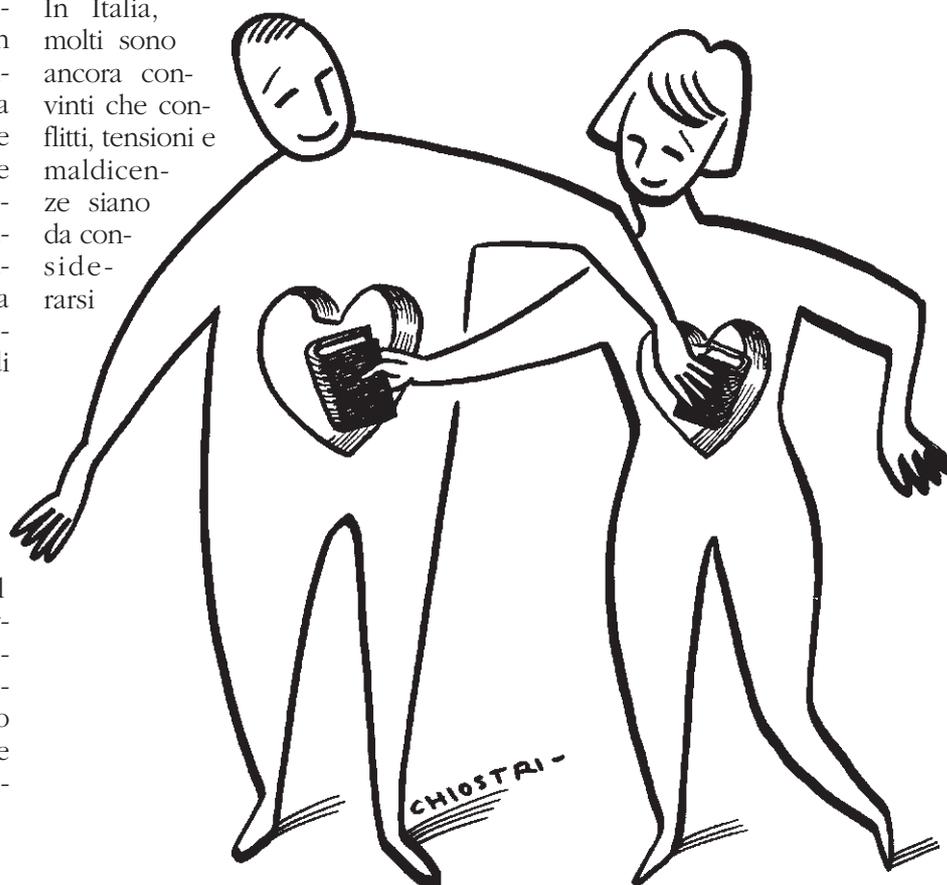
In un'ottica di gestione “efficace ed efficiente” delle biblioteche, che individui, pianifichi e controlli i “processi” di erogazione di prodotti e servizi, nonché la soddisfazione degli utenti verso i servizi stessi, grande importanza riveste anche il livello di soddisfazione del personale rispetto al proprio ambiente di lavoro. Un'organizzazione del lavoro strutturata “per processi” trasversali, anziché “per funzioni” gerarchicamente ordinate, risponde all'esigenza di favorire la comunicazione fra persone che lavorano in settori diversi della stessa azienda, creando – e facendo di tutto per mantenere – un clima di reciproco rispetto e perfino di piacevole convivenza fra colleghi di lavoro. Ma in quante aziende pubbliche o private – e non solo nelle biblioteche – se venisse “misurata la qualità” del clima lavorativo, ad esempio attraverso un questionario specifico da distribuire ai dipendenti, si dovrebbe riempire un “modulo di non conformità”?<sup>1</sup>

Ormai da tempo gli studi sulla gestione delle risorse umane hanno introdotto il concetto di “cliente interno” per indicare il personale come portatore di aspettative ed esigenze rispetto al proprio posto di lavoro, e di “marketing interno” per indicare i mezzi e le modalità con cui si persegue l'obiettivo del raggiungimento di un discreto grado di benessere delle persone che lavorano all'in-

terno di un'azienda, ossia dei proprio “clienti interni”.<sup>2</sup> Sembra quasi banale sottolineare il fatto che le persone svolgono un lavoro migliore, in termini di quantità e qualità, se operano in un clima sereno e improntato al reciproco rispetto, piuttosto che in un clima continuamente teso, caratterizzato da frustrazioni personali e futili conflitti fra colleghi, tuttavia non è certamente scontato, come potrà confermare chiunque si trovi a svolgere la propria attività lavorativa in un'azienda, pubblica o privata che sia.

In Italia, molti sono ancora convinti che conflitti, tensioni e maldicenze siano da considerarsi

quasi fisiologici in un ambiente di lavoro, e pensano che sia addirittura normale lavorare in condizione di forte disagio.<sup>3</sup> Si pensa spesso che la gestione delle risorse umane si risolva in un'organizzazione essenzialmente tecnica del lavoro da svolgere, fatta di coperture di turni lavorativi, programmazione di tempi e modalità esecutive, raggiungimento di standard di qualità prefissati. Purtroppo prevale ancora una concezione “taylorista” del lavoro come compito ingrato da svolgere, cui il lavoratore tenta di sottrarsi in tutti i modi, mentre il lavoro do-



vrebbe essere una risposta alla naturale esigenza delle persone di riuscire ad esprimere e realizzare le proprie competenze e caratteristiche di personalità in ambito lavorativo.<sup>4</sup>

Nella pubblica amministrazione, in particolare, permane l'antica abitudine di sacrificare *tout court* la soddisfazione del cliente interno alla logica delle ragioni di servizio, con il risultato di appiattare, anziché valorizzare, le caratteristiche e le competenze professionali delle risorse umane disponibili. Tutto questo si accompagna, generalmente, a un'organizzazione del lavoro di tipo gerarchico, rigidamente strutturata, dove il grado di coinvolgimento e responsabilizzazione del personale rispetto alla propria attività è minimo e la comunicazione tra settori operativi avviene con grande difficoltà.<sup>5</sup>

Come spiega Ege, l'Italia è rimasta esclusa da quel processo di umanizzazione che, nel corso degli anni Settanta, ha profondamente modificato l'organizzazione del lavoro nei paesi del Nordeuropa, ponendo maggiore attenzione al miglioramento dei problemi dei lavoratori e all'ascolto delle loro esigenze in ambito lavorativo.<sup>6</sup> In quei paesi la concezione del lavoro si è gradualmente evoluta dal soddisfacimento di bisogni puramente materiali, come l'averne un posto di lavoro, al soddisfacimento di bisogni "immateriali", come la realizzazione di una condizione di benessere sul posto di lavoro; anche il deprecabile fenomeno del "mobbing" si iscrive in questa generale disattenzione ai problemi dei lavoratori, e segna un profondo divario fra l'organizzazione del lavoro in Italia e quella nei più avanzati paesi nordeuropei.<sup>7</sup>

Riferendosi, in particolare, alla realtà delle biblioteche italiane, le esperienze realizzate nell'ambito dei Sistemi di gestione della qualità possono diventare una buona

occasione per trasformare un'organizzazione statica del lavoro, legata alla gerarchia delle funzioni, in un'organizzazione dinamica, capace di valorizzare le preziose differenze esistenti fra i "clienti interni" e farne dei punti di forza nell'offerta dei servizi. Ciò non significa, tuttavia, che questa trasformazione sia facile da attuare, specialmente dopo anni di abitudine all'organizzazione gerarchica del lavoro: la strada della qualità è lunga e difficile perché deve trasformare abitudini, schemi mentali e logiche di potere consolidate nel tempo e, quindi, particolarmente resistenti al cambiamento.<sup>8</sup>

Queste mie riflessioni intendono essere un contributo alla realizzazione di questa trasformazione in corso nella realtà lavorativa delle biblioteche italiane, volendo chiarire innanzitutto che cosa si intende in generale per clima lavorativo, passando quindi ad esaminare le proposte operative che ci vengono dalla scienza della comunicazione e dalla psicologia del lavoro per costruire e mantenere un buon clima lavorativo e un buon livello di soddisfazione dei clienti interni, ed esaminando, infine, gli strumenti a disposizione dei Sistemi di gestione della qualità per promuovere questi obiettivi nell'ambito delle biblioteche.

### Il clima lavorativo

L'ambiente di lavoro oggi è sempre più avvertito come "luogo emotivo", dove si addensano "umori, sensibilità, culture differenti", e spesso diventa purtroppo anche "luogo di sofferenza, di disagio, di insoddisfazione, di conflitto".<sup>9</sup>

Proprio alla luce di questa consapevolezza le aziende pubbliche e private adottano sempre più diffusamente comportamenti socialmente responsabili nella gestione delle risorse umane, finalizzati alla

creazione di un buon clima lavorativo che possa "fidelizzare" il cliente interno, cioè convincerlo a continuare a lavorare per l'azienda.<sup>10</sup> Per far ciò, occorre agire soprattutto sul "patrimonio invisibile" della gestione aziendale che, a parità di prestazioni, costituisce la vera differenza fra le aziende e riguarda la qualità della comunicazione fra persone che convivono nello stesso ambiente di lavoro.<sup>11</sup> Enrico Auteri ricorre all'immagine dell'iceberg per descrivere la comunicazione che avviene all'interno di un'azienda, dove la parte emersa è costituita dalle informazioni verbali che vengono scambiate fra colleghi per necessità di lavoro – la cosiddetta "comunicazione diretta" – e la parte sommersa è formata dalla forte componente emotiva che accompagna tutte le relazioni umane, cioè la "comunicazione indiretta".<sup>12</sup>

Questa enorme parte emotiva della comunicazione aziendale è quella che, nella realtà, condiziona la direzione dell'iceberg; nell'ambito di un Sistema di gestione della qualità eventualmente adottato dall'azienda, sarebbe importante che l'iceberg della comunicazione andasse verso gli obiettivi stabiliti dall'azienda stessa.

La comunicazione indiretta, anche detta "clima aziendale" o "clima lavorativo", è influenzata da fattori quali la percezione soggettiva dell'ambiente di lavoro, del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, della facilità o meno di entrare in comunicazione con colleghi e/o superiori gerarchici, della possibilità o meno di coinvolgimento e apporto personale e creativo alle attività svolte dall'azienda.<sup>13</sup> Si tratta davvero della parte fondamentale dell'intera organizzazione, che spesso in Italia, soprattutto nell'ambito della pubblica amministrazione, viene ancora del tutto ignorata e lasciata allo spontaneismo delle relazioni umane.

È vero, al contrario, che i problemi delle persone sono i problemi dell'azienda e gestire le risorse umane significa soprattutto gestire i problemi delle persone che vi lavorano.<sup>14</sup> Trascurare questi aspetti produce conseguenze molto negative nell'ambiente di lavoro, che si traducono, oltretutto, in costi notevoli per l'azienda: le persone non sono sufficientemente motivate e svolgono la loro attività in modo abulico e disinteressato; spesso non hanno la possibilità di "negoziare" modifiche, anche parziali, della propria condizione lavorativa, come ad esempio un cambiamento di turni o di mansioni; lavorano in un clima lavorativo pesante, dove si innescano facilmente conflitti per futili motivi che, se non adeguatamente gestiti, portano facilmente a comportamenti "mobbizzanti".<sup>15</sup> Tutto ciò determina disaffezione rispetto alla propria attività lavorativa e porta le persone a cercare ogni occasione per allontanarsi dall'ambiente di lavoro, tramite richieste di part-time, permessi studio, certificati di malattia, congedi, aspettative, prepensionamenti, trasferimenti.<sup>16</sup>

Ai lavoratori dipendenti, legati alle aziende da un contratto di lavoro a tempo indeterminato, sempre più spesso si aggiungono i lavoratori precari, legati da contratti a termine a ditte e cooperative di servizi che eseguono le attività appaltate in esterno dalle aziende stesse. Tutti i problemi dei lavoratori a tempo indeterminato risultano amplificati per i lavoratori precari, data la debolezza contrattuale della loro posizione.

Non bisogna dimenticare che per tutte le categorie di lavoratori il contratto di lavoro è, oltre che giuridico, anche psicologico. In base ad esso, il lavoratore si aspetta dal proprio datore di lavoro di essere rispettato come persona e di essere impiegato in un ruolo in

cui possa esprimere la propria preparazione e anche le proprie caratteristiche di personalità; il datore di lavoro, d'altra parte, si aspetta che il lavoratore si applichi con serietà ed efficienza alle mansioni di cui è incaricato, portando possibilmente anche un proprio contributo al miglioramento delle attività aziendali.<sup>17</sup>

Questi principi, che costituiscono l'ossatura di una buona collaborazione fra lavoratore e azienda, sono in linea con quelli che stanno alla base dei sistemi di Total Quality Management applicati alle biblioteche, dove si parla giustamente di indagini di "people satisfaction", per misurare la qualità del clima lavorativo, di coinvolgimento dei lavoratori nella pianificazione e controllo della propria attività, di "lavoro in team" e di smantellamento della vecchia organizzazione gerarchica.<sup>18</sup>

Tuttavia, per fare in modo che questi principi trasformino davvero in profondità i nostri ambienti di lavoro – e non rimangano al livello delle buone intenzioni – bisogna agire, con una formazione specifica, proprio sulla comunicazione indiretta, cioè sulla parte sommersa dell'iceberg della comunicazione aziendale.

### **Come creare e mantenere un buon clima lavorativo**

Risulta fondamentale, da questo punto di vista, che i responsabili di settore apprendano e applichino, nei propri ambiti di intervento, le nuove tecniche di comunicazione finalizzate a creare e mantenere un buon clima lavorativo, cioè la gestione del conflitto, l'ascolto attivo, la capacità di portare avanti una negoziazione etica con i lavoratori stabili e con quelli precari, in modo tale da diventare abili mediatori fra le molteplici esigenze individuali e quelle dell'azienda.

Nei luoghi di lavoro nascono continuamente conflitti, anche dal nulla, a causa di fraintendimenti, percezioni soggettive errate, proiezioni inconsce del tutto estranee alla realtà delle persone cui sono indirizzate.<sup>19</sup> Su questo vasto magma emotivo si muove la normale comunicazione interpersonale e i conflitti sono ancora più frequenti in ambienti di lavoro molto grandi, dove le persone non riescono mai a conoscere a fondo i propri colleghi e non hanno un'idea complessiva dell'organizzazione nella quale lavorano, come spesso accade nell'ambito della pubblica amministrazione.<sup>20</sup>

Di solito i conflitti vengono ignorati, negati o rimossi, ma purtroppo se non vengono risolti rimangono allo stato latente e, immancabilmente, si accrescono, favorendo l'insorgere di atteggiamenti molesti e comportamenti che inquinano pesantemente la qualità delle relazioni fra colleghi di lavoro.<sup>21</sup>

Questo clima carico di tensione si trova frequentemente nelle organizzazioni gerarchiche, anche perché si adatta perfettamente allo scopo – inconfessato ma presente – di dividere le persone per poterle controllare meglio.

Se si vuole davvero favorire un cambiamento di mentalità nella gestione delle risorse umane, che porti l'organizzazione del lavoro verso un sistema di Qualità Totale, si deve invece promuovere un maggior coinvolgimento e responsabilizzazione di tutto il personale rispetto alle attività che esso svolge e favorire, quindi, una comunicazione il più possibile aperta nell'ambiente lavorativo.<sup>22</sup>

Questo tipo di comunicazione, però, non si realizza da sola, specialmente dopo anni di abitudine alla vecchia organizzazione gerarchica del lavoro: bisogna essere capaci di costruirla e mantenerla attraverso l'apprendimento e l'applicazione delle moderne tecniche di co-

municazione, prima fra tutte la gestione del conflitto.

Il conflitto nascente fra due o più persone va esplicitato subito, nel momento in cui si manifesta, con l'aiuto di una terza persona che assuma il ruolo di mediatore e che, nelle grandi aziende, spesso è identificabile con la figura del responsabile di settore.

Il mediatore chiama a parte le persone coinvolte nel conflitto, ascoltando con calma le loro ragioni e aiutandole a ricondurre il problema ai dati di fatto oggettivi, liberandolo da tutti gli aspetti emotivi e le impressioni soggettive che i contendenti provano al riguardo.

Così facendo, il problema perde la sua carica emotiva e si risolve in modo chiaro fra le persone, senza trasformarsi in un conflitto latente e appesantire i successivi rapporti fra colleghi di lavoro.<sup>23</sup>

È molto importante che negli ambienti di lavoro i responsabili di settore siano un punto di riferimento costante, cui i colleghi possano rivolgersi per sottoporre i loro problemi, esporre le loro esigenze, presentare le proprie richieste.

In un'organizzazione di tipo gerarchico, fondata sul timore dell'autorità e sul controllo, le persone non sono incoraggiate a esprimersi in questo senso, perché le loro richieste vengono perlopiù considerate dei fastidi da parte di chi si occupa della gestione delle risorse umane. Se arrivano comunque a formulare alcune richieste, l'atteggiamento prevalente di chi ascolta è quello oppositivo, di rifiuto pregiudiziale, per cui le persone si sentono sminuite nella propria dignità e hanno la sensazione di non poter incidere sulla realtà che le circonda.

Se si vuole che un'organizzazione del lavoro segua davvero i principi della Qualità Totale, invece, i responsabili di settore devono essere capaci non solo di ascoltare i problemi di chi lavora, ma anche

di mettersi nella posizione di chi esprime queste esigenze, per comprenderle a fondo, in maniera "empatica". Si tratta del cosiddetto "ascolto attivo", in cui chi assume il ruolo di mediatore cerca di "rispecchiare l'altro" sia nel linguaggio corporeo che nello stile di comunicazione, riformulando, in parte, ciò che l'altro gli ha appena detto, per mostrargli un'autentica partecipazione ai suoi problemi e farlo sentire valorizzato come persona.<sup>24</sup>

Nell'ottica della Qualità Totale, infatti, il responsabile di settore è consapevole che la vera risorsa non è l'attività che la persona svolge, ma la persona stessa, e quindi considera importante ascoltare e valorizzare le esigenze dell'altro, perché vuole che continui a lavorare con soddisfazione per l'azienda.

Dopo aver "ascoltato attivamente" l'altro è importante che il responsabile di settore cominci a negoziare con lui in maniera etica, a cercare cioè, insieme all'altro, una soluzione che sia soddisfacente sia per la persona che per l'azienda.<sup>25</sup>

In un'organizzazione di tipo gerarchico non si arriva nemmeno a questa fase. Generalmente si innalza davanti all'altro un muro irremovibile di opposizione che tutt'al più può diventare un muro di gomma, fatto di formalismi e gentilezze, che non cambia la situazione della persona, cioè il fatto che le sue richieste vengono comunque ignorate.

Il lavoratore viene considerato "parte debole" ed è costretto a subire le decisioni della "parte forte", cioè l'azienda. Inevitabilmente si incattivisce, aumentano le sue frustrazioni personali e quindi – dato anche il pessimo "clima" che lo circonda, in cui i conflitti non vengono gestiti – tenta di allontanarsi con ogni mezzo dal posto di lavoro.

È chiaro che, a questo punto, i costi

per l'azienda diventano inevitabili. Nell'ambito di un'organizzazione improntata alla qualità, invece, il responsabile di settore tenta senz'altro di negoziare con l'altro in modo etico, per poter arrivare a una soluzione senza né vinti né vincitori, in cui entrambe le parti – lavoratore e azienda – siano soddisfatte e non ci sia una parte debole che subisce le decisioni di una parte più forte. Chi assume il ruolo di mediatore è interessato a trovare una soluzione insieme all'altro, perché la persona è considerata una risorsa; inoltre, se l'azienda è capace di mantenere un clima lavorativo positivo, in cui i conflitti vengono gestiti e risolti, la persona sarà più disposta a "cedere" un po' rispetto alle proprie richieste e a diventare più "comprensiva" nei confronti dell'azienda.

Se si vuole davvero promuovere un cambiamento profondo di mentalità negli ambienti di lavoro, è allora necessario che le aziende intervengano con un'intensa azione di formazione indirizzata al personale.<sup>26</sup>

Oltre alla formazione specifica sulle tecniche di negoziazione e gestione del conflitto rivolta ai responsabili di settore, tutti i lavoratori in generale dovrebbero essere maggiormente sensibilizzati alla cultura del rispetto per l'altro, ad esempio attraverso seminari di informazione sul fenomeno del mobbing e su come può "avvelenare" il clima lavorativo, pregiudicando i rapporti fra i colleghi e lo svolgimento delle quotidiane attività aziendali.<sup>27</sup>

Ci piace pensare di essere sempre persone razionali, equilibrate, cortesi, dimenticando che talvolta possiamo mettere in atto, subire o trovarci ad assistere, nostro malgrado, a rapporti fra colleghi che possono improvvisamente degenerare, assumendo la "faccia impresentabile" del mobbing.<sup>28</sup>

Può esistere, infatti, un "mobbing

verticale”, messo in atto intenzionalmente da dirigenti che vogliono liberarsi della presenza di un lavoratore non gradito, per qualche motivo, ai vertici aziendali,<sup>29</sup> ma può esistere anche un più subdolo “mobbing orizzontale”, messo in atto da colleghi di lavoro per motivi che spesso – lo voglio ripetere – potrebbero essere identificati e spenti sul nascere, prevenendo la degenerazione dei successivi rapporti.<sup>30</sup>

Ricordiamoci che il fenomeno della scelta e del sacrificio (o dell'espulsione) di un “capro espiatorio”, su cui si scaricano tutti i conflitti e le tensioni esistenti fra i membri di un gruppo, è antico almeno quanto l'uomo e può scattare con grande facilità, senza quasi che il gruppo se ne renda conto.<sup>31</sup> In realtà le ricerche sul mobbing ci dicono che “l'elemento scatenante” di questo fenomeno è spesso un “cambiamento strutturale o la modifica di uno *status quo*”,<sup>32</sup> per cui il fenomeno può essere controllato e prevenuto da una buona gestione delle risorse umane.

### **Gli strumenti della Qualità Totale per promuovere il cambiamento del clima lavorativo nelle biblioteche pubbliche**

Nel corso degli ultimi dieci anni diversi bibliotecari italiani hanno richiamato l'attenzione di un vasto pubblico sull'urgenza di “ripensare la biblioteca” nell'ottica della Qualità Totale, sottolineando la portata e anche la difficoltà di questo cambiamento, per cui si vorrebbero riorganizzare tutte le attività della biblioteca secondo una nuova mentalità.<sup>33</sup>

Le prime applicazioni importanti dei principi della Qualità Totale sono state realizzate nell'ambito del progetto “Qualità in bibliote-

ca”, promosso dal Ministero per i beni e le attività culturali nel 1998. Nell'ambito di questo progetto, la Biblioteca nazionale centrale di Roma ha attuato alcuni interventi volti al miglioramento della soddisfazione degli utenti, mentre la Biblioteca nazionale centrale di Firenze ha ripensato interamente l'organizzazione della biblioteca, ottenendo la certificazione ISO 9000 nel novembre 2001.<sup>34</sup>

La soddisfazione del cliente, sia esterno che interno, è uno dei punti cardine del sistema di gestione della qualità della Biblioteca nazionale centrale di Firenze. Il cliente interno è considerato allo stesso livello di importanza del cliente esterno, cioè di chi usufruisce dei servizi della biblioteca. Del resto, appare evidente che la soddisfazione dell'uno condiziona fortemente quella dell'altro, tanto che si può quasi parlare di due aspetti del medesimo processo. Pensiamo ai servizi di front line, quelli ai quali viene affidato il compito di presentare l'immagine della biblioteca agli utenti. Le linee guida all'applicazione della norma UNI EN ISO 9000 elenca, fra i primi requisiti richiesti dall'utente, un buon livello di cortesia e disponibilità degli addetti ai servizi di front line della biblioteca. Se, però, il cliente interno vive in un ambiente lavorativo ancora fortemente caratterizzato dalla mentalità burocratica e gerarchica che il Sistema di gestione della qualità intende smantellare, le sue frustrazioni possono raggiungere un “livello di guardia” tale da non riuscire a garantire il livello di cortesia e disponibilità auspicato.

Il principale strumento di misurazione del livello di soddisfazione raggiunto dal cliente, esterno e interno, nell'ambito di un Sistema di gestione della qualità applicato alla biblioteca è il questionario. Soprattutto se è costruito partendo dalle esigenze concrete dei suoi destinatari, esso può offrire validi

suggerimenti per impostare correttamente gli interventi di miglioramento che l'istituto intende realizzare in vista della soddisfazione del cliente.<sup>35</sup>

Il questionario sulla soddisfazione dei clienti interni, in particolare, non dovrebbe limitarsi a esaminare il corretto funzionamento dell'arido meccanismo che regola le fasi di lavorazione dei prodotti/servizi nella catena fornitore/cliente,<sup>36</sup> ma anche considerare l'importanza degli “aspetti immateriali” dell'attività lavorativa, cioè il clima aziendale e la qualità della “comunicazione indiretta” presente in azienda.<sup>37</sup>

Nel questionario non dovrebbero mancare domande specifiche sull'eventuale presenza di mobbing in biblioteca, con esplicito riferimento alle tre principali fasi con cui abitualmente il fenomeno si presenta: attacco verbale o isolamento dal gruppo; maldicenze e calunnie per distruggere la reputazione di chi è preso di mira; e infine tendenza a manipolare le prestazioni lavorative della persona, come affidarle mansioni sempre diverse, oppure nessun lavoro da svolgere.<sup>38</sup>

Si dovrebbe inoltre indagare anche sul livello di soddisfazione di chi lavora nella biblioteca per conto di cooperative e aziende di servizi.

Dall'elaborazione dei suggerimenti raccolti attraverso il questionario, si potrebbe arrivare a definire una *Carta delle relazioni etiche* che stabilisca i principi cardine che la biblioteca intende seguire nei suoi rapporti con i clienti interni. Se la *Carta dei servizi* dichiara gli impegni assunti dalla biblioteca nei confronti degli utenti,<sup>39</sup> la *Carta delle relazioni etiche* potrebbe essere una sorta di contratto che la biblioteca stipula con il personale. In questa *Carta*, la biblioteca si dovrebbe impegnare a garantire il rispetto della dignità dei lavoratori, a qualsiasi titolo operino in essa. Gli strumenti per realizzare tali obiettivi potrebbero essere i già

menzionati corsi di formazione sul mobbing per il personale e di gestione del conflitto per i responsabili di settore.<sup>40</sup>

Per i lavoratori precari, in particolare, la biblioteca potrebbe decidere di assumere un "ruolo forte" a tutela delle loro condizioni di lavoro.<sup>41</sup> Si potrebbe ad esempio stabilire che questi lavoratori vengano sempre pagati a ore e non a cottimo, per non creare odiose condizioni di disparità rispetto ai lavoratori dipendenti della biblioteca; oppure si potrebbe decidere che la biblioteca assuma sempre una funzione di supervisione e di controllo diretto del loro operato, per garantire che la corsa alla quantità dei pezzi prodotti non vada troppo a discapito della qualità del lavoro eseguito.

Una *Carta delle relazioni etiche* così concepita potrebbe portare la biblioteca a ottenere, con il tempo, anche una certificazione di qualità etica, dalla quale il Sistema di gestione della qualità risulterebbe notevolmente valorizzato e vivificato,<sup>42</sup> poiché non può esistere una vera qualità se si perde di vista l'umanità.

### Note

<sup>1</sup> Si fa riferimento ai sistemi di Total Quality Management applicati alle biblioteche, sui quali cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione alla qualità totale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2001.

<sup>2</sup> E. AUTERI, *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, 3<sup>a</sup> ed., 2001, p. 189-190.

<sup>3</sup> H. EGE, *Il mobbing in Italia: introduzione al mobbing culturale*, Bologna, Pitagora, 1997, p. 40.

<sup>4</sup> F.W. Taylor (1856-1915) credeva che il lavoratore fosse sostanzialmente pigro e incapace di organizzare razionalmente il proprio lavoro. Per questa ragione teorizzò un'organizzazione del lavoro rigida, gerarchica, caratterizzata da istruzioni precise e dettagliate e rigorosi controlli, sinteticamente denominata "taylorismo". Cfr. E.

AUTERI, *Management...*, cit., p. 51-52.

<sup>5</sup> Cfr. G. DI DOMENICO – M. ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998, p. 54-55.

<sup>6</sup> Cfr. H. EGE, *Il mobbing in Italia...*, cit., p. 40.

<sup>7</sup> Cfr. N. AGOSTINI, *Mobbing in biblioteca? Una pratica che si sta diffondendo negli enti locali*, "Biblioteche oggi", 22 (2004), 1, p. 23.

<sup>8</sup> Cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit., p. 21.

<sup>9</sup> Cfr. N. AGOSTINI, *Mobbing in biblioteca?...*, cit., p. 23.

<sup>10</sup> Cfr. A. SORU, *Le piccole imprese lombarde e la RSI: conoscenza e comportamenti*, p. 3, <[http://www.mi.camcom.it/upload/file/604/302164/FILENAME/sintesi\\_ricerca.pdf](http://www.mi.camcom.it/upload/file/604/302164/FILENAME/sintesi_ricerca.pdf)>.

<sup>11</sup> Cfr. G. DI DOMENICO – M. ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca*, cit., p. 9.

<sup>12</sup> Cfr. E. AUTERI, *Management...*, cit., p. 188-189.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 189.

<sup>14</sup> Cfr. H. EGE, *Il mobbing in Italia...*, cit. p. 40.

<sup>15</sup> Cfr. ID., *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 110-111.

<sup>16</sup> Anche questi dati possono essere utilizzati per misurare, in negativo, il benessere dei "clienti interni", cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit. p. 36.

<sup>17</sup> Cfr. E. AUTERI, *Management...*, cit., p. 46-48.

<sup>18</sup> Cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit., *passim*.

<sup>19</sup> Cfr. D. BALASSO – D. DUCCOLI – M. ORBECCHI, *La gestione delle risorse umane in biblioteca: comunicazione e manutenzione delle relazioni quotidiane*, Milano, Editrice Bibliografica, 2000, p. 30-35; 50-56.

<sup>20</sup> Cfr. H. EGE, *I numeri del mobbing: la prima ricerca italiana*, Bologna, Pitagora, 1998, p. 28-29.

<sup>21</sup> ID., *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, cit., p. 110-111; cfr. anche, ID., *Mobbing: che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Bologna, Pitagora, 1996, p. 109-110.

<sup>22</sup> Cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit., p. 198-199.

<sup>23</sup> Cfr. H. EGE, *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, cit., p. 18-21.

<sup>24</sup> Cfr. F. NANETTI, *La leadership efficace*, Urbino, Quattroventi, 1999, p. 65-

68; cfr. anche G. DI DOMENICO – M. ROSCO, *Comunicazione e marketing...*, cit. p. 54-55.

<sup>25</sup> Cfr. F. NANETTI, *La leadership efficace*, cit., p. 61-73; cfr. anche G. DI DOMENICO – M. ROSCO, *Comunicazione e marketing...*, cit. p. 55-56.

<sup>26</sup> Sarebbe bene che, all'azione formativa, seguisse un'azione di supporto al cambiamento, cioè si applicasse una politica di *coaching*; a tal proposito cfr. E. AUTERI, *Management...*, cit., p. 158-159.

<sup>27</sup> Cfr. H. EGE, *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, cit. p. 107-108.

<sup>28</sup> Cfr. *Mobbing: la faccia impresentabile del mondo del lavoro*, a cura di A. Menelao, M. Della Porta e G. Rindonone, Milano, Franco Angeli, 2001.

<sup>29</sup> Cfr. N. AGOSTINI, *Il mobbing in biblioteca?...*, cit., p. 26.

<sup>30</sup> Cfr. H. EGE, *I numeri del mobbing...*, cit., p. 28-29.

<sup>31</sup> Cfr. R. GIRARD, *Il capro espiatorio*, 2<sup>a</sup> ed., Milano, Adelphi, 1999, *passim*.

<sup>32</sup> Cfr. N. AGOSTINI, *Il mobbing in biblioteca?...*, cit., p. 28; cfr. anche H. EGE, *Mobbing: conoscerlo per vincerlo*, cit., p. 88-90.

<sup>33</sup> Cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit., p. 50.

<sup>34</sup> Intervista di Giovanni Solimine a Antonia Ida Fontana, direttrice della Biblioteca nazionale centrale di Firenze, "Bibelot", 8 (2002), 1, p. 6.

<sup>35</sup> Cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit. p. 39. È questo il caso del questionario per la soddisfazione degli utenti, distribuito a fine maggio ai frequentatori della Biblioteca nazionale centrale di Firenze.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 177.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>38</sup> Cfr. H. EGE, *Mobbing: che cos'è il terrore psicologico...*, cit. p. 6-7; cfr. anche ID., *I numeri del mobbing...*, cit., che presenta, in appendice, il test LIPT per la rilevazione del mobbing nei luoghi di lavoro.

<sup>39</sup> Cfr. A. SARDELLI, *Dalla certificazione...*, cit., p. 231.

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>41</sup> Naturalmente queste condizioni devono essere compatibili con i contratti di lavoro stabiliti dalla Legge Biagi.

<sup>42</sup> Cfr. C. LAZZARI, *Psicologia ed etica del lavoro e delle organizzazioni: dal mobbing all'etica aziendale*, Roma, Armando, 2004, p. 18.