



68th IFLA Council and General Conference

August 18-24, 2002

Code Number:	122-106-S
Division Number:	I
Professional Group:	University Libraries
Joint Meeting with:	Management and Marketing
Meeting Number:	106
Simultaneous Interpretation:	Yes

Algunas herramientas para gestionar los conflictos internos en la biblioteca

Marielle de Miribel

Conservateur en chef à Médiadix
Université Paris X
Paris, Franca

En el marco de esta sesión sobre el impacto del cambio en las bibliotecas universitarias, esta intervención tiene por objetivo proponer la utilización de nuevas herramientas de gestión de los conflictos internos en la biblioteca. Esas herramientas permiten comprender hasta qué punto la aparición de conflictos personales en el seno de un equipo puede o no ser síntoma de una disfunción cuya causa puede situarse más allá, en disfunciones de orden cultural u organizacional. Para utilizar una metáfora, cuando una persona está enferma, se considera generalmente que es el cuerpo físico de la persona el que está enfermo. Pero el cuerpo psíquico y existencial de esa persona no tiene otro espacio para expresar los conflictos más que el cuerpo físico, cuya enfermedad puede tener como origen una causa no física. Por ejemplo, se dice a menudo que la depresión, causa psíquica, puede conducir a enfermedades sintomáticas graves. Por lo que respecta a las organizaciones, mi hipótesis es que el conflicto interpersonal es muy frecuentemente el síntoma de una disfunción cultural u organizacional, del cual el conflicto relacional es la expresión, y no la causa. Por ejemplo, en un equipo, el adagio "divide y vencerás" no puede llevar consigo más que conflictos...

Me propongo, pues, en un primer momento, listar algunos instrumentos para identificar disfunciones culturales; en un segundo momento, algunos para identificar disfunciones organizacionales corrientes en la biblioteca; y, finalmente, hablar de algunos errores interpersonales también corrientes en las relaciones

que se dan en la biblioteca y de las formas de solucionarlos. Para ello me valgo de ciertos instrumentos de la comunicación sistémica y de la teoría de las organizaciones de Eric Berne¹.

1. Algunas disfunciones de orden cultural

La cultura profesional es un factor importante de perennidad en una institución. Eric Berne denomina "técnica" a la cultura profesional y "etiqueta" al conjunto de reglas especiales específicas de un grupo dado que las respeta para reforzar su contrato social. La etiqueta de grupo recubre las reglas de buena convivencia a las que los miembros se conforman bajo pena de ser rechazados². Sin entrar en la lista de los criterios en que los miembros de un grupo profesional se apoyan para integrarse en el grupo, he aquí tres que me parecen pertinentes: las reglas de la proxémica, algunos aspectos de la cultura profesional y las tres misiones de las bibliotecas cuya elección, implícita o explícita, puede inducir múltiples discusiones.

1.1. Las reglas de la proxémica

Las reglas de la proxémica fueron desarrolladas por Edward Twitchell Hall en su obra *La dimensión escondida*. En sustancia, la proxémica define que la distancia entre las personas define el tipo de relaciones entre ellas. Distingue cuatro distancias particulares: la distancia íntima, la distancia personal, la distancia social y la distancia pública.

La distancia íntima

La distancia íntima marca la relación de personas entre las que existen relaciones de confianza, de intimidad, de amistad. La distancia es muy cercana y cada uno, en esa relación, puede compartir sus emociones, sus secretos; está próximo al contacto con el otro, a sentir su olor, su perfume, su aliento... Ello es lo mismo que decir que esa relación es bastante excepcional en el mundo profesional, incluso si los viejos colegas pueden llegar con el tiempo a ser amigos. Pero si un colega sin más se acerca demasiado, a distancia íntima, llega a hollar esa frontera invisible y a penetrar en el territorio íntimo del otro, viola su intimidad; el otro entonces se siente a disgusto y agresivo sin, a menudo, saber por qué. Un rasgo característico de manipulación es el hecho de que un superior jerárquico toque a uno de sus colaboradores sin previo aviso, con objeto de ratificar el impacto de su discurso.

La distancia personal

Si la distancia íntima caracteriza la relación entre dos amigos, la distancia personal traduce la relación entre dos conocidos. Es el típico modo de relación que encontramos entre colegas de un mismo equipo de trabajo, la distancia del charloteo. Sin entrar en asuntos de carácter íntimo, los colegas pueden intercambiar sobre distintos temas sin peligro, a la manera de un pasatiempo, como la opinión sobre la última película vista, ideas para la cena que se prepara para la noche, etc. Si por azar los temas de conversación se hacen más implicantes, como la última tontería de otro colega, por ejemplo, o del jefe, entonces vemos las cabezas acercarse insensiblemente y bajar el tono de voz, signo de que un "secreto" se está divulgando.

La distancia personal, en general, es de la medida del brazo estirado entre las personas. Pero esa distancia es eminentemente cultural y variable según los países e incluso las regiones. Un colega del Norte de África, por ejemplo, tendrá tendencia a acercarse, y a veces incluso a tocar, mientras que un anglosajón y, con más motivo, un asiático, tendrán tendencia a distanciarse. Si dos colegas de distinto origen étnico se

¹ Eric Berne, *The structure and dynamics of organization and groups*. New York: Ballantine Books, 1988. P. 321.

² Bernard Chevalier, *Le documentaliste manager de son équipe*. París: ADBS, 2000. P. 78.

encuentran a menudo o comparten el mismo despacho, sin conocer esas reglas que uno aplica inconscientemente, puede que encuentren dificultades de comunicación importantes: porque uno puede tener la impresión de ser rechazado al ver al otro alejarse así de imperceptiblemente ("¿qué pasa, es que huelo mal o qué?"), mientras que su colega se sentirá invadido sin haberlo buscado ("pero ¿por qué se me pega así?").

La distancia social

La distancia social, que separa a dos personas que no se conocen especialmente, pero que se relacionan para una transacción particular y momentánea, se caracteriza por un elemento físico entre las dos, como una mesa o un mostrador de préstamo. Esa distancia la utiliza toda persona que quiere comunicar con otra en una situación social donde el intercambio no es personal y puede ser escuchado sin problema por otras personas. Es la distancia clásica, en la biblioteca, entre el personal y los lectores, cuando el personal de servicio está detrás de su mesa de despacho. Cuando se levanta y acompaña al lector, se pasa a la distancia personal y favorece los intercambios más espontáneos, creando una mayor relación.

Entre colegas, esa distancia es la del responsable del servicio que recibe a un colaborador en su despacho, quedándose él detrás de su propia mesa, símbolo de su función. Si quiere una relación menos formal, se irá a sentar con el colaborador en una mesita, poniéndose así al mismo nivel.

La distancia pública

La distancia pública, cercana o lejana, según uno se encuentre a más o a menos de 8 metros aproximadamente de distancia, caracteriza la relación entre personas que no se conocen en absoluto. La distancia pública cercana permite una información pública destinada a ser oída por un número reducido de personas. Es el caso de las reuniones de información del personal, por ejemplo, o de la que separa al profesor de sus alumnos. De hecho, cuando una persona representa un papel, cuando adopta una máscara social, prefiere tener a los otros a distancia: la mirada ya no observa, la información se empobrece, la comunicación es llevada al ámbito del discurso racional. La relación es menos implicante, más controlable.

En la biblioteca es posible una disfunción del tipo de relaciones inducidas por esa distancia cuando, en el curso de una reunión de información de ese tipo, se tratan asuntos sensibles que, a priori, no conciernen al conjunto del personal; o también cuando discusiones encendidas, a veces lastimosas, signo de que se ha pasado a otro tipo de reunión como una de decisión o de trabajo, prueban que la organización del espacio no está adaptada al objetivo de la reunión.

1.2. Las culturas profesionales

Las culturas profesionales marcan profundamente el modo de vida de los miembros del personal. Según la marca del fundador epónimo de la biblioteca, o según su historia, sus rituales instituidos a lo largo del tiempo, la manera de vivir y de trabajar de una biblioteca difiere sensiblemente de la de otra. Por otra parte, es uno de los encantos de la profesión, ya que cambiar de biblioteca a menudo equivale a cambiar de oficio.

Los criterios de diferenciación de las culturas son numerosos, he aquí algunos a título de ejemplo. Desconocer esas diferencias y conformar nuestra conducta con ellas es una frecuente fuente de conflictos. La mayor parte de esos signos está relacionada con la percepción, cada vez personal, del espacio privado y del espacio público.

Despacho abierto / despacho cerrado

Los despachos del personal, ¿son de puerta abierta o de puerta cerrada? ¿Se puede ver desde fuera lo que pasa en el despacho? ¿Es éste fácilmente accesible e invita a entrar, o, al contrario, es francamente repelente? El modo de acceso, ¿significa implícitamente espacio público, o espacio privado? En la sección juvenil de una biblioteca pública parisina, el acceso al despacho del personal se encuentra en el hall de acogida del piso, enfrente de los servicios, con la puerta abierta, el espacio amueblado con mesas redondas y estanterías cubiertas de libros en exposición y de documentos en acceso indirecto; el ambiente es allí más bien el de un salón de principios de siglo, sabiamente desordenado e incitador de la curiosidad que no el de un despacho de trabajo interno; los bibliotecarios que se encuentran allí de manera no permanente aseguran tanto la función de acogida como la de consejo, al mismo tiempo que la de gestión de las colecciones. Por el contrario, en una biblioteca universitaria moderna el arquitecto había instalado sutiles puntos de vista con gran cantidad de vanos acristalados, que permitían ver sin ser visto, tanto si se está en la sala de lectura como en un despacho. ¡Los bibliotecarios instalaron a todo lo largo de sus despachos, cactus que los protegían de la vista del profano!

Los modos de comunicación profesional

En una biblioteca dada, ¿cuál es el mejor medio de entrar en comunicación con uno de sus colegas? ¿Es la conversación directa, el teléfono, la mensajería electrónica, la nota de servicio, la circular, la reunión? Podría pensarse, a priori, que la conversación directa es el medio más directo y más eficaz. En numerosos lugares de trabajo, no existe. He conocido un servicio donde era más fácil y más eficaz telefonar a una colega situada a cuatro despachos de distancia que no ir a sentarse ante ella: incluso para una entrevista programada, os pasabais toda la hora inicialmente prevista para trabajar sobre un dossier mirándola telefonar y trabajar con otros a través de ese medio. En otro, será más eficaz enviar un mensaje electrónico a nuestro superior jerárquico, instalado a 5 metros, que no llamar a su puerta, porque así estaremos seguros que el mensaje será leído con atención, mientras que no lo estaremos de ser escuchados, ni siquiera oídos, si la conversación tiene lugar cara a cara.

Saber conformarse a los usos y costumbres comunicacionales del lugar donde se trabaja implica una adaptación necesaria que no siempre es bien vivida. Pues la comunicación telefónica, por ejemplo, no implica las mismas relaciones ni la misma implicación que la conversación cara a cara, y puede crear dificultades a ciertos colaboradores, más cómodos en un modo de comunicación que en otro.

Los rituales de integración de los nuevos colegas

¿Cómo acoge una biblioteca a sus nuevos colegas? ¿Cuáles son los rituales?, ¿son éstos explícitos? ¿Cuánto tiempo necesita el equipo existente para integrar a los nuevos en sus filas? Todo depende del grado de permeabilidad del equipo que ya está en marcha y de los métodos de trabajo. Por ejemplo, he visto una nueva mediateca donde el criterio más valorado para la autoridad tutelar, el ayuntamiento, era el número de años pasados al servicio de la ciudad: los antiguos, los que habían sido reclutados en los orígenes, hace más de veinte años, se consideraban y eran considerados como patricios, y los nuevos, los que únicamente tenían algunos años menos de antigüedad, eran los "homo novus" de la biblioteca. No se mezclaban ni se hablaban de un estrato de bibliotecarios a otro. En cuanto a los más nuevos, aquellos que acababan de ser reclutados para la apertura de la nueva mediateca, no existían, por así decir, ya que nadie les explicaba los métodos de trabajo ni las tareas a ejecutar. Estaban allí, simplemente, disponibles. Una manera de hacer así sólo puede engendrar conflictos sinnúmero, basados en rencor, celos, miedo y conflictos de poder.

1.3. Los valores profesionales

Los valores profesionales son los valores que cada miembro del personal cree que deben ser una prioridad para el funcionamiento del servicio y los objetivos a alcanzar. No obstante, si los objetivos del servicio no son claramente notificados, lo que es bastante poco frecuente en el mundo de las bibliotecas, en todo caso en Francia, cada uno puede sentirse llevado, con toda buena fe, a considerar que los valores del oficio son los suyos propios. Ahora bien, el mundo de las bibliotecas lo rigen tres funciones fundamentales: la misión cultural, la misión social y la misión institucional. A menudo esas tres misiones están íntimamente relacionadas, pero sucede que las finalidades de cada una de ellas a menudo son incompatibles o contradictorias, lo que lleva a las bibliotecas a tomar partidos, si no confesados, al menos sí implícitos. Esa elección, hecha por personas, puede conducir a conflictos de valores.

La misión cultural de las bibliotecas

La misión cultural es la misión más tradicional de las bibliotecas: son las colecciones las que ocupan el centro del proceso y las que son objeto de todos los cuidados de los profesionales. Esa misión está fuertemente valorada en las bibliotecas de conservación. En esa misión, o ese polo, el bibliotecario es valorado a sus propios ojos y a los de sus colegas por su trabajo en la gestión de las colecciones y procura ser experto en biblioteconomía, en bibliografía y en búsqueda documental.

Sucede que en algunas bibliotecas, sobre todo de conservación, la misión fundamental de la biblioteca continúa siendo el respeto de las colecciones antes que el de las personas. El mayor riesgo es que la persona sea considerada como un "criado" al servicio de las colecciones, y que su papel sea quedarse a la sombra, modesto e invisible; existe por poderes, a través de la valoración de su fondo. Por citar un ejemplo, hace mucho tiempo, antaño, cuando la biblioteca nacional francesa estaba en la calle Richelieu, en pleno corazón de París, el mayor problema era el elevado nivel de contaminación. Para evitar el deterioro de las colecciones en contacto con esa polución, lo que se encontraba cerca de las ventanas que eran la fuente de los inconvenientes eran los despachos del personal; porque se consideraba que las personas no estarían sometidas a la contaminación más que durante 40 años, mientras que las colecciones corrían el riesgo de sufrirla de manera más duradera.

La misión social

La misión social de las bibliotecas coloca a los lectores, usuarios finales, reales y potenciales, en el corazón del proceso. La biblioteca convertida en mediateca se transforma entonces en un lugar de vida, de intercambios y de confrontación de las prácticas culturales y sociales, un crisol de innovación y de experimentación. La mediateca se concibe entonces como un lugar de vida, vasto espacio luminoso y transparente que invita al hombre de la calle a satisfacer sus necesidades culturales más diversas. En ese contexto ideológico, el bibliotecario es valorado entonces en su papel de mediador, de "traspasador" de libros y de saberes.

Si confrontamos esas dos misiones fundamentales de las bibliotecas, a menudo confundidas, vemos que hay muchas opciones reveladoras de las prioridades del establecimiento: la biblioteca, ¿está abierta menos de 30 horas a la semana? No se la puede calificar de lugar de vida, título que puede reivindicar una mediateca abierta por la noche hasta las 23 h. y el fin de semana completo. En efecto, sus horas de apertura, ¿corresponden a las expectativas y a las necesidades de los públicos *target*, o corresponde a esos públicos adaptarse a las horas de apertura? Las modalidades en que se proponen los servicios reflejan mejor que cualquier discurso las opciones tomadas por la biblioteca.

Pero a menudo, en el seno del personal, la prioridad de las misiones es tema de discordia: el aspecto más valorado del oficio, ¿es el de mediador, o el de gestor de las colecciones? Cada biblioteca ha tomado opciones de hecho, pero, si éstas no son explícitas, pueden dar lugar a exégesis sin fin.

La misión institucional

Las misiones culturales y sociales de las bibliotecas han sido objeto de numerosos trabajos de investigación por parte de los sociólogos y, por ello, son conocidas y analizadas. No ocurre lo mismo con la misión institucional, tercera dimensión omnipresente, pero poco reconocida. No obstante, el personal de la biblioteca, formado en la gestión administrativa, está impregnado de ella sin, por otra parte, darle importancia alguna, tal como el Sr. Jourdain, el Burgués Gentilhombre de Molière, que hacía prosa sin saberlo. Las bibliotecas son servicios públicos de gestión administrativa, servicios sometidos al peso y a la pesadez de la gestión pública. En ese marco de referencia, el lector es un consumidor, como lo es el usuario de los transportes públicos, sometido a un reglamento administrativo sin matices. En ese marco de referencia, la mayor cualidad del bibliotecario es la de ser un buen gestor.

Las instancias legislativas han introducido, desde hace varios años, el aspecto político en la gestión de los servicios públicos, y el bibliotecario es invitado a traducir, en su oferta de servicio, las directrices políticas de su autoridad tutelar, la colectividad territorial o la universidad. En consecuencia, el bibliotecario será reconocido como profesional valioso gracias a sus talentos diplomáticos y de negociación.

Entre el polo cultural, que pone el acento en la coherencia de las colecciones, el polo social, que coloca al lector y sus necesidades en el centro del dispositivo, y el polo institucional, que encuadra la biblioteca en un contexto administrativo y político, las ocasiones de incoherencia son bastante frecuentes, y más aún en ausencia de línea directriz y de objetivos claros. Tales incoherencias, manifiestas en la incongruencia que puede darse, por ejemplo, entre el discurso, y la distribución del espacio, pueden alimentar numerosos debates durante la hora del café o las reuniones del personal, suscitando importantes conflictos de valores.

2. Algunas disfunciones de orden organizacional

Junto a las posibilidades, bastante ricas, de disfunciones de naturaleza cultural, se puede también reparar en disfunciones en el seno mismo de la organización, que, asimismo, general posibilidad de conflictos variados. Algunos puntos, bastante importantes y significativos, conciernen a la naturaleza y a las modalidades del contrato profesional, a la gestión de las fronteras en el seno de la organización y a las cuestiones relativas al liderazgo.

2.1. El contrato profesional

Sucede que, en una organización como son las bibliotecas, los papeles y las funciones de cada uno están, a veces, desdibujados en general, y desdibujados en relación con las funciones de los demás. Los límites del territorio de cada uno son borrosos, lo que, inevitablemente, provoca solapamientos de territorio, fuente de conflictos interpersonales. Ya se ha visto, por ejemplo, confiar a dos personas, ya sea por negligencia, desconfianza o perversidad, el estudio de un mismo dossier, a cada una por separado y en momentos distintos, e ignorando la una que la otra tenía la misma misión. Inevitablemente, cuando una de las dos ve, por casualidad, que la otra trabaja sobre lo mismo, se siente traicionada y desposeída, no sabiendo exactamente por quién ni por qué, y se llena de odio por su rival, que no puede hacer nada más. Sin embargo, desde luego que se puede, y con provecho, hacer trabajar a dos equipos sobre un mismo proyecto, pues la emulación puede incitar a la creatividad y a la búsqueda más amplia de soluciones constructivas, a condición que los objetivos y las modalidades estén claramente anunciadas en el contrato inicial.

Así pues, es necesario que el responsable ejerza una vigilancia particular para limitar al máximo las posibilidades de juegos de poder. Lo conseguirá definiendo de manera precisa las funciones y misiones de cada persona. Fijará, con cada una de ellas, sus objetivos y los medios que necesita para alcanzarlos en función de los de su equipo.

El perfil del puesto y la ficha de función

En un perfil de puesto, pues, es prudente definir: quién hace qué, en relación y en colaboración con quién, con qué naturaleza de relaciones, y qué será evaluado por quién. He aquí dos maneras de definir el perfil del puesto, ya sea por la ficha de función, ya por la definición del puesto.

Una ficha de función por tipo de puesto permite aclarar las ideas del conjunto del equipo sobre el reparto de papeles de cada uno. Una vez el título claramente puesto, se divide en tres rúbricas: el entorno profesional, el puesto y las cualidades requeridas. El entorno profesional permite clarificar el nombre de la institución y sus misiones y el nombre del servicio y sus misiones. En ese marco, la definición del puesto precisa la posición en el organigrama, la misión del puesto, el encuadre y las actividades propias del puesto. En lo que se refiere a las cualidades requeridas, se puede separar éstas en conocimientos, todo lo que toca al saber; capacidades, definiendo el saber hacer técnico, y cualidades, que permitan deducir el saber estar y las cualidades conductuales requeridas.

La definición de puesto se declina en 8 rúbricas: el título del puesto o de la función, las misiones, el lugar que el puesto ocupa en el organigrama, el histórico del puesto o de la función, el trabajo efectuado (actividades, tareas, acciones), las relaciones mantenidas en el interior y el exterior del organismo, las modalidades y criterios de evaluación de las actividades y, finalmente, las responsabilidades del titular del puesto de cara a las personas, al material y a la seguridad.

El organigrama

Hay varias clases de organigramas, pero un organigrama funcional permite darse cuenta del nivel de responsabilidad de cada uno. A menudo el estatus no va ligado a la función, lo que puede conducir a confusiones. Por otra parte, puede ocurrir que la responsabilidad de un puesto esté fragmentada: a título de ejemplo, se puede ver a un responsable de servicio que se encarga de la responsabilidad de las adquisiciones y de la gestión del fondo, pero que está liberado de la gestión del personal que tiene asignado: este estado de hecho crea graves problemas de relación, porque lleva consigo confusión en los papeles.

Esa confusión puede volver a aparecer en la interacción entre los servicios tradicionales, con una organización jerárquica y servicios transversales con personal "prestado" de otros servicios. Un buen medio de clarificar las fuentes potenciales de conflicto consiste, simplemente, en dibujar el organigrama.

2.2. La gestión de las fronteras

En toda organización hay un mundo, o espacio, interior y otro exterior. La noción de frontera permite hacer la pregunta "¿quién está dentro, quién está fuera?", "¿quién tiene la responsabilidad de la frontera?". Son las personas en el interior de la estructura quienes la tienen, lo que explica que haya fronteras más o menos frágiles. La gestión de las fronteras permite diagnosticar disfunciones organizacionales y ponerles remedio.

El nivel lógico

El nivel lógico es el nivel de la estructura sobre el que se trabaja para analizar las interacciones. Es importante ser claro en el nivel lógico considerado, y no mezclar los niveles, bajo pena de confusión. A título de ejemplo, yo trabajo en una estructura profesional, Médiadix, que tiene, esquemáticamente, por misión, a nivel regional y con formación a distancia, la formación continua de los personales de biblioteca y la preparación de esos personales para los concursos profesionales estatales. Esa estructura se halla

situada en el seno de un polo universitario, funcional y no estatutario, servicio de la universidad. Tiene relaciones contractuales con una tutela ministerial y una tutela descentralizada de otro ministerio³. Es importante, cuando se estudian las interacciones profesionales, saber si uno se sitúa a nivel de la organización profesional, Médiadix, o a nivel del polo universitario, que engloba un IUT, un IUP y un DEUST audiovisual, con una biblioteca común gestionada por Médiadix, o bien a nivel de las relaciones jerárquicas con la autoridad de tutela.

La frontera mayor externa

Habiéndose precisado el nivel lógico sobre el cual se trabaja, la frontera mayor externa permite definir lo que está dentro de lo que está fuera del nivel organizacional considerado. Permite diferenciar a aquellos que pertenecen a una estructura de aquellos que no pertenecen a ella. Es una frontera invisible pero real, y necesaria, porque tiene una función de límite de seguridad. Para retomar el ejemplo de Médiadix, en el interior está el equipo de personas que trabajan para esa estructura y están oficialmente afectados por ella, son pagados por ella -o para ella. Fuera, están los 'partenaires' del polo, la universidad, las autoridades de tutela, las bibliotecas, las asociaciones profesionales, etc.

En esa frontera, la gente va a hacer presión sobre el organismo para obtener de él servicios: aquí, prestaciones en forma de formación, preparación a los concursos, consejos, documentación... Hay diferentes tipos de presiones, de diferente naturaleza, queriendo cada 'partenaire' ser servido prioritariamente. Para evitar hundirse, la organización debe responder en términos de coherencia, con un discurso claro, un lenguaje único, y presentar al exterior un frente unido. Para mantener la frontera en equilibrio, en estabilidad, hay que equilibrar las presiones y las respuestas a dar a esas presiones. Si la frontera presenta fallas, las presiones externas acentuarán esas fallas y sacarán provecho de ellas en detrimento del equilibrio de la estructura.

La frontera mayor interna

La frontera mayor interna es la frontera que separa el liderazgo de la simple participación como miembro. En todo grupo profesional hay una frontera que diferencia a aquellos que dirigen el grupo, toman las iniciativas que lo influyen, de aquellos que siguen, que se oponen, que cumplen tareas. En el interior de la organización, el personal hace presión sobre esa frontera para obtener ventajas: quedarse con la plaza del jefe, obtener ventajas, hacer pasar las ideas propias, etc. Esa presión se ejerce en términos de agitación y la respuesta adecuada del jefe es la seguridad. Su papel es dar el sentido de la organización, fijar las reglas, apaciguar las inquietudes en términos de finalidad, de objetivos y de prioridades. Si la respuesta dada por el jefe no da seguridad, la agitación del personal se acentúa.

La frontera menor interna

La frontera menor interna es aquella que diferencia las diferentes categorías de miembros: puede ser los diferentes servicios, como, en Médiadix, las secretarías, la biblioteca y el equipo de gestores de formación y formadores. Entre las diferentes categorías de miembros, puede haber tensiones nacidas de conflictos de intereses, de cultura de empresa o de métodos de trabajo, tal como puede producirse en una biblioteca entre las diferentes secciones. Se le llama frontera menor porque no concierne al liderazgo, sino que, en un momento dado, el líder puede ser llamado a intervenir para regular las tensiones. Las tensiones se regulan, sea entre los grupos afectados, sea, si el problema es más importante, por la intervención reguladora del jefe. La regulación relacional se hace a menudo en el curso de reuniones o de la hora del café, lo que es lastimoso, ya que eso contamina instancias o momentos que no están hechos para eso. Es preferible

³ La DRAC: Dirección Regional de Acción Cultural.

instituir reuniones de regulación, donde se dice claramente que se va a tratar el problema en su proceso, no ya en su contenido.

Cuando un equipo va mal, habida cuenta de los roles de coherencia, seguridad y regulación que corresponden al jefe, es más eficaz analizar y tratar primero el funcionamiento de los roles afectados en la cumbre de la pirámide jerárquica, más que no tratar disfunciones en la fornera menor interna.

2.3. El liderazgo

Para Eric Berne, no hay un único rol de responsable, sino tres distintos, que pueden ser ejercidos por la misma persona o por tres personas distintas. Existe el líder responsable, el líder efectivo y el líder psicológico.

El líder responsable

El líder responsable tiene como función dar sentido a la organización. Es la persona a la que se nombra para llevar a buen término el objetivo institucional. Es nombrado, designado por su autoridad de tutela o por las instancias jerárquicas adecuadas. De una manera general, se conoce su zona de delegación. Le corresponde la misión de hacer funcionar la institución, de fijar las reglas, los objetivos, las prioridades, los sistemas de evaluación, y de sancionar las faltas a las reglas.

El líder responsable debe tener, para poder hacer correctamente su trabajo, el título y los atributos, el reconocimiento institucional correspondiente a su función. Si asume las misiones de ese papel sin tener el estatus correspondiente –tal como lo hacen a menudo los responsables interinos-, esa situación coja es una fuente de conflictos, pues él no es reconocido de manera institucional.

El líder efectivo

El líder efectivo es la persona que tiene la competencia del oficio, aquella hacia quien nos volvemos cuando hay dificultades y de quien escuchamos los consejos. Es la persona de referencia en el plano profesional. Puede haber más de un experto de ese tipo en una organización como las bibliotecas: el experto en catalogación, el experto en indización, el experto en la gestión de las relaciones con el público, el experto en un ámbito bibliográfico particular, etc. Es él quien marca el método, la manera de proceder en ese ámbito. Algunos piensan que el verdadero líder es el líder efectivo, una especie de eminencia gris, sin cuyo aval las cosas quedan en suspenso. Contrariamente al líder responsable, éste no es nombrado, sino cooptado, escogido por los demás. Uno no puede autoinstituirse como un líder efectivo.

El líder psicológico

Es la persona hacia quien nos volvemos cuando la estructura se pone en cuestión y de quien escuchamos su opinión. Se va a pedirle consejo cuando los miembros de una estructura tienen una necesidad de arbitraje, o cuando alguno necesita reflexionar sobre la evolución de su carrera, por ejemplo. Tiene por función dar seguridad. Como el líder efectivo, el líder psicológico también es cooptado por los demás, y no necesariamente ocupa un puesto de responsabilidad. Puede ser un secretario, un antiguo jefe de servicio, un consultor externo... Es un papel que él debe aceptar representar, porque es comprometedor, pero asimismo es el reconocimiento del lugar que ocupa en la empresa.

Si los roles de líder son asumidos por personas diferentes, es importante, para la buena marcha de la organización, que se reconozcan entre ellos. En caso contrario, podemos asistir a luchas de poder. Pero cuantas más funciones acumula un responsable, más poder tiene. Sin embargo, si un responsable acumula las tres funciones, eso puede provocar fragilidad a nivel de la transmisión del mandato, cuando él se va y otro es nombrado para su puesto, porque concentra muchas cartas en su mano.

Para que un grupo de personas se convierta en un equipo, hace falta reunir tres condiciones: ha de existir un objetivo común, un jefe y reglas comunes. Muchas disfunciones organizacionales son debidas a una debilidad a nivel de esas tres exigencias.

3. Algunas disfunciones de orden relacional

Como se ha visto más arriba, las competencias de un "buen" responsable son múltiples. Ser buen gestor, buen profesional, buen comunicador... Para mejorar las cualidades de comunicación del líder y de sus colaboradores, cuyas faltas están asimismo en el origen de numerosos conflictos, he aquí algunos instrumentos de comunicación, tomados de la teoría de Berne.

3.1. La estructuración del tiempo

La estructuración del tiempo es la manera de estructurar el tiempo en la relación con el otro, cuando se encuentra uno en presencia de otras personas. Es la manera de entrar en relación con el otro. Eric Berne distingue cinco maneras de estructurar el propio tiempo: el retraimiento, el ritual, el pasatiempo, la actividad, el juego psicológico y, finalmente, la confianza o relación de intimidad. en cada una de las ocasiones en que se está en contacto con otras personas, es posible colocarse en uno de esos niveles, en cada caso con consecuencias distintas para la relación.

El retraimiento

Una persona retraída, "en la luna", está sumergida en ella misma y se ha excluido de la relación: en una reunión un poco larga, por ejemplo, el fenómeno es bastante frecuente: puede estar pensando en un dossier que ha de terminar, en lo que le apetece comer en la próxima comida, en las compras que debe hacer, en lo que está muriéndose por decir ante todo el mundo pero no se atreve, etc. Es difícil trabajar en colaboración con una persona que se refugia a menudo en el retraimiento, porque es inaccesible, lo que genera antipatía por parte de sus colegas, una antipatía que puede degenerar en exasperación, porque uno se siente impotente. Una biblioteca donde el personal está a menudo retraído es una manifestación de hostilidad, o bien de graves problemas organizacionales. No hay lazos entre las personas.

El ritual

El ritual es la manera como la gente se saluda para decirse buenos días y darse la bienvenida. Hay bibliotecas donde se saludan calurosamente por la mañana -prueba de camaradería- y otras donde cada uno va a encerrarse en su despacho. Los rituales son eminentemente culturales y variables según la cultura y el grado de familiaridad entre las personas. He conocido a un director de una pequeña biblioteca de barrio que, de la mañana a la noche, siempre estaba sentado en su despacho, y se comunicaba con su equipo de 12 personas a base de notas de servicio. al cabo de un año fue amablemente invitado a solicitar el traslado. Y otro que, todas las mañanas, entraba en cada uno de los despachos para dar la mano y preguntar mecánicamente: "Buenos días, ¿cómo va eso?". Toda relación estereotipada e inauténtica provoca el efecto inverso del deseado.

El pasatiempo

En el pasatiempo la gente habla de lo que les interesa fuera del servicio: de una manera un poco simplista, se puede decir que los hombres hablan de fútbol o de otro deporte nacional, mientras que las mujeres están más inclinadas a las recetas de cocina, las rebajas, la educación de los niños y la manera de vestirse. En el pasatiempo, las conversaciones son de orden general y todo el mundo puede participar de manera informal: se habla de cine, de viajes, de vacaciones, de historias familiares, de todo menos de trabajo. Esa

manera de estructurar el tiempo es útil y necesaria en el mundo profesional, si no se abusa, porque permite crear lazos entre las personas sin un riesgo especial.

La actividad

Finalmente, aquí es cuestión de eficacia. Se puede decir que la gente se encuentra en actividad cuando todos están concentrados en su tarea, con un objetivo común. La actividad es el nivel de estructuración del tiempo para el que, generalmente, se considera que las personas son pagadas. Pero las personas son seres humanos, es decir, seres sociales ante todo, que tienen necesidad de intercambiar marcas de reconocimiento con otras personas para sentirse vivos. Las investigaciones en ergonomía muestran que, para tener una buena productividad, una persona debe, en la medida de lo posible, hacer una pausa de diez minutos⁴. Todo es cuestión de proporción.

El juego psicológico

El juego psicológico es una actividad social bastante extendida, en todos los dominios de la vida (social, privada, profesional), en la cual cada uno busca de manera inconsciente signos de reconocimiento, "arrancándolos" de los demás, para confirmar su cuadro de referencia. Un juego es una serie de proposiciones intercambiadas entre dos o diversas personas: esas frases tienen un doble sentido, son repetitivas y estereotipadas. Llevan inconscientemente a los jugadores a un sistema parecido a una obra de teatro donde cada uno puede participar en el rol de Víctima, Salvador o Perseguidor. Al final del juego, constituido por un golpe teatral, cada uno de los papeles se ha permutado, y la distribución sólo comprende ya los de Perseguidor y Víctima.

Desde el momento en que una organización está enferma, cada uno pasa bastante más tiempo en el proceso, es decir, en los juegos, que no en la actividad. Entonces se encuentra a la gente en grupo por los pasillos, hablando, hablando, expresando así sus malestares, pero de manera no operativa, pues los intercambios son inadaptados e ineficaces en términos de la resolución del problema: no se dicen las cosas ni a la persona adecuada, ni en el momento adecuado, ni de la manera adecuada. Hablar alivia, cierto, pero el problema permanece íntegro, no resuelto.

La confianza o la relación de intimidad

En confianza las relaciones son sanas y no llenas de motivaciones ocultas. Los problemas, cuando los hay, se tratan de manera eficaz y de cara a su resolución, porque se tratan delante de la persona adecuada y en el momento adecuado y se expresan de la manera adecuada. Por ejemplo, conflictos de orden relacional son discutidos únicamente entre las personas implicadas, a puerta cerrada y sin testigos, en un espíritu de colaboración y no de deseo de revancha para con el otro.

Cuanto más se avanza en el nivel de estructuración del tiempo, mayor riesgo se asume en la relación con el otro, y más signos de reconocimiento se obtienen. Pero de hecho, cuanto más se avanza en el nivel de estructuración del tiempo, más eficaz se es en el trabajo, a condición de evitar pasar demasiado tiempo con juegos psicológicos que, si bien cimientan un grupo, generan no obstante un ambiente deletéreo. Pueden aparecer disfunciones cuando el nivel de estructuración del tiempo no se adapta a la situación. Querer evitar que los colaboradores consagren demasiado tiempo a los pasatiempos, en los que la productividad es reducida, por ejemplo, y querer pasar demasiado rápidamente y de manera exclusiva a la actividad puede inducir a los colaboradores a juegos psicológicos que dan siempre, como resultado final, beneficios negativos para todos los jugadores.

⁴ Lothar J. Seiwert, *Du temps pour l'essentiel*. París: Ed. d'Organisation, 1991. P. 171.

Un gestor interesado en este instrumento puede evaluar cuánto tiempo pasan los miembros de su equipo en cada uno de los niveles de estructuración del tiempo, y así medir el nivel de implicación, de eficacia y de cohesión de su equipo. Ese nivel es extremadamente variable en función de la historia y de la cultura de la institución, así como de la duración de permanencia de los colaboradores.

3.2. Las posiciones de vida

Las posiciones de vida son una manera de estructurar la relación con el otro y de definir eventuales juegos de poder: ¿quién soy yo frente a tí? Dos parámetros entran aquí en juego: ¿considero que yo valgo frente a tí?, lo que induce dos respuestas posibles: sí o no. Y el segundo parámetro: ¿considero que tú vales frente a mí?, con dos respuestas posibles: sí o no. Esos dos ejes permiten deducir cuatro posiciones de vida:

Yo valgo y tú no (Posición +/-)

En este caso, pensarse superior al otro permite implícitamente faltarle al respeto. Eso puede traducirse en reproches teñidos de agresividad o de exasperación, en juicios de valor negativos o en desvalorización. Si, ante uno de sus colaboradores que ha cometido un error, usted exclama, bajo un ataque de cólera: "Dios mío, ¡cómo es posible ser tan nulo!", sin ninguna vacilación se encuentra usted en la posición +/- . Esa posición no es eficaz en absoluto para resolver un problema, porque genera cólera y rencor en la persona que usted, momentáneamente, considera sin valor, lo que no lleva a la aceptación de sus errores ni a la cooperación. En esa posición, hay un vencedor y un vencido, cuyo vencido buscará tomarse la revancha un día u otro.

Yo no valgo, pero tú sí (Posición -/+)

De la misma manera, la posición contraria tampoco incita a la cooperación; si usted se humilla públicamente a causa de ese error -sí, esta vez, ha sido usted quien lo ha cometido- rebajándose bajo tierra, está incitando a su interlocutor a añadir más desprecio y a no respetarle: "Pues sí, desde luego", sería incitado a pensar por su actitud demasiado humilde, "afortunadamente estoy aquí para reparar tus..., realmente ¡no sirves para nada!". si usted se mantiene en esa posición, está incitando al otro a cargar con sus problemas, lo que no le ayuda en nada a resolverlos la próxima vez que el problema se presente.

No valemos ni uno ni el otro (Posición -/-)

En esa posición cada uno baja los brazos desanimado y nadie ve apuntar una solución en el horizonte. Para poder encarar una solución al problema o al conflicto, es necesario, primero, hacer emerger energía positiva, ya sea en uno o en el otro.

Tanto uno como el otro valemos (Posición +/+)

He aquí la posición en que nadie pierde, o en que nadie tiene que perder la cara delante del otro ni sentirse herido. En esa posición de vida en que se considera, justamente, que uno y otro valen, se puede razonar juntos, discutir y escoger entre las soluciones planteadas aquella que sea más adecuada teniendo en cuenta la situación. Esa posición de vida, esa mirada sobre los demás y sobre sí mismo, implica el respeto mutuo, la consideración y la estima. Es en esa posición de vida que puede establecerse la relación de confianza y de intimidad y que uno puede dirigir al otro signos de reconocimiento condicionales positivos o negativos. Si los signos de reconocimiento positivos aumentan la motivación y la confianza en uno mismo, los signos de reconocimiento negativos permiten al otro corregir sus errores y progresar sin sentirse en falta, desvalorizado o humillado. Es a partir de esa posición de vida como uno puede esperar resolver conflictos de toda naturaleza.

3.3. Los signos de reconocimiento o 'strokes'

¿Qué es un signo de reconocimiento? Según Eric Berne, es, ante todo, la manifestación verbal o no verbal de que se tiene conciencia de la presencia del otro, y que se toma nota de dicha presencia. De hecho, el peor insulto que se le puede hacer a alguien es comportarse como si no estuviera, ignorar su presencia, lo que genera casi automáticamente en el otro rebeldía y hostilidad.

Los signos de reconocimiento verbales y no verbales

El signo de reconocimiento puede ser verbal y no verbal, como puede ser una sonrisa, una mirada, un gesto de apertura, una palabra de bienvenida, el cuidado que se tiene del otro y de lo que le concierne. Dar un signo de reconocimiento a alguien implica centrarse en él y no en nosotros, en una visión positiva y respetuosa de uno mismo y del otro.

Los signos de reconocimiento positivos y negativos

Dentro de ese espíritu de cooperación, los signos de reconocimiento son, ante todo, un regalo que hacemos al otro. Son positivos o negativos desde el punto de vista del otro, en función de si él los siente como agradables o desagradables. Usted puede preguntarse: "¿Por qué dar al otro un regalo que le sea desagradable?". Un regalo agradable, bien se ve, puede ser un cumplido que gusta, una marca de simpatía, etc. Pero, ¿un regalo desagradable? Una crítica puede ser un regalo; a condición que sea constructiva y que permita al otro progresar. Un signo de reconocimiento negativo no tiene, pues, nada que ver con la desvalorización bajo la forma que sea.

Muy a menudo, en el mundo profesional, hacer bien su trabajo se considera como algo implícito y normal; ello hace que los colaboradores raramente reciban cumplidos por la calidad del trabajo bien hecho. Por el contrario, en cuanto algo no va bien, enseguida reciben la crítica. A la larga, esos procedimientos desmotivan a las personas y las vuelven amargadas y desconfiadas. Un lugar de trabajo donde los méritos de cada uno son alabados sin demagogia ni falsa jovialidad, sino con sinceridad e implicación real, multiplica por diez el placer y la calidad del ambiente de trabajo.

Los signos de reconocimiento condicionales e incondicionales

Los signos de reconocimiento se denominan condicionales cuando se refieren a la función de la persona, a lo que ella hace, a sus tareas; se denominan incondicionales cuando se refieren a la persona en sí misma, a su carácter o a su personalidad. En el mundo del trabajo, es más prudente atenerse a signos de reconocimiento condicionales, positivos o negativos, a menos que los dos interlocutores hayan desarrollado lazos de intimidad.

Es importante insistir en el aspecto condicional de los signos de reconocimiento en el mundo profesional, que no comprometen ni ponen en cuestión a la persona en sí misma sino lo que ella hace. Porque muy a menudo, en caso de crítica, el colaborador se siente en falta y rechazado como persona, cuando la crítica real se refería a acciones a mejorar.

Así pues, un buen gestor, preocupado por su equipo, puede restaurar una confianza deteriorada absteniéndose de toda desvalorización y trabajando sobre la calidad de los signos de reconocimiento que difunde a su alrededor. Un signo de reconocimiento, para ser auténtico y tener la posibilidad de ser entendido, debe ser dosificado, personalizado, adaptado a la situación y sincero.

Así, incluso si los conflictos son de orden cultural u organizacional, con resonancias relacionales, el cuidado aportado por el gestor a la calidad de las relaciones interpersonales y el aportado a la instauración

y al mantenimiento de un lazo de confianza pueden facilitar la emergencia y la expresión de la verdadera naturaleza de los problemas a tratar.

Gracias por su atención.

Tranlsated by: Àngels Massisimo