

# La conflittualità nelle grandi biblioteche

*Fattore di crescita o di stasi?*

di William A. Pettas

**C**onflitti di vario tipo sono sempre presenti all'interno delle grandi biblioteche, anche se i responsabili dell'amministrazione e i bibliotecari tendono spesso a non riconoscerli apertamente. La conflittualità è intrinseca alla natura burocratica di tutti gli istituti bibliotecari, in particolare di quelli di grandi università e delle biblioteche nazionali. Prenderemo qui in esame questo tema, nella convinzione che l'essere consapevoli della presenza — e avvertiti della natura — del conflitto possa tornar utile a quanti di noi cercano di creare un ambiente di lavoro stimolante per gli operatori e produttivo di servizi di buon livello. Dopo una breve presentazione dei principali punti di vista sulla teoria della conflittualità, descriveremo alcune tipologie di conflitto ricorrenti nelle biblioteche, ne considereremo i rischi e il potenziale valore, anche con un esame delle tecniche cui i responsabili della biblioteca possono ricorrere per attenuarne, o in certi casi invece incrementarne, il livello. La produzione in campo biblioteconomico su questo tema è piuttosto scarsa, nonostante molti bibliotecari lavorino in ambienti con una struttura fortemente burocratica e sperimentino in prima persona vari tipi e livelli di conflitto: la poca disposizione a intervenire in modo esplicito sulla questione può derivare da alcune caratteristiche psicologiche che i membri della professione in quanto tale sembrano condividere — una preferenza a evitare l'interazione apertamente ostile o il comportamento aggressivo<sup>1</sup> — o può essere motivata dalla paura che, soltanto per aver scritto sull'argomento, l'autore sarà poi per sempre identificato come persona che lavora in una biblioteca carica di tensioni. Man mano che più stretti legami si instaurano fra il campo di studio della biblioteconomia e quelli della pubblica am-

ministrazione, della gestione aziendale, del comportamento d'organizzazione, il tema della conflittualità e dei modi per fronteggiarla sicuramente sarà oggetto di maggiore attenzione: una migliore comprensione, da parte dei funzionari e degli amministratori della biblioteca, della natura dei conflitti esistenti va a beneficio della struttura bibliotecaria e della comunità che questa serve.

## LA CONFLITTUALITÀ NELLE ISTITUZIONI SOCIALI: UNA RASSEGNA DEGLI STUDI

Sul tema della conflittualità esiste una articolata produzione di studi diversi che hanno tratto origine e si sono sviluppati a partire da campi quali la psicologia, la psicologia sociale, la sociologia, la sociobiologia, le scienze politiche, la gestione aziendale, la teoria del comportamento d'organizzazione. Autori quali Karl Marx, Georg Simmel, Max Weber, Robert Michels, Vilfredo Pareto e Kurt Lewin hanno variamente contribuito a definirne e chiarirne i termini.

I saggi di Marx sulla conflittualità, anche se alquanto trascurati negli ultimi anni, presentano argomentazioni ancor oggi pertinenti e attuali. Marx dà risalto alle conseguenze di una distribuzione ineguale di risorse (beni materiali o potere) all'interno della società e vede il conflitto di classe come la norma, non l'eccezione, della vita sociale ed economica: è l'assenza di conflitto nei rapporti asimmetrici fra classi a non essere giustificata teoricamente. L'interesse di classe ha il sopravvento sull'interesse individuale: ne deriva la convinzione che i singoli membri di un gruppo sociale siano pronti a sacrificare i loro personali interessi di breve periodo nel-

W.A. PETTAS, direttore della Auburn University Library, Montgomery, Alabama (USA). Traduzione di Elisa Grignani.

<sup>1</sup> Nel saggio su *Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self Monitoring* ("Organizational Behavior and Human Decision Processes", October 1989, p. 281-296) Robert Baron riporta i risultati di una indagine secondo cui le donne hanno conflitti meno di frequente rispetto agli uomini ed esprimono una più marcata preferenza verso atteggiamenti di collaborazione e di superamento del disaccordo. Nei paesi industrializzati, le donne costituiscono la maggioranza degli operatori di biblioteca.



la lotta per acquisire benefici di lunga durata in vista del comune vantaggio del gruppo.

L'economista e sociologo franco-italiano Vilfredo Pareto alla fine dell'Ottocento elaborò una teoria dell'approccio scientifico ai sistemi sociali, evidenziando la tendenza delle istituzioni sociali a preservarsi e a rimanere statiche — il "mantenimento del modello" secondo il sociologo statunitense Talcott Parsons — all'interno della dinamica fra masse ed élite.<sup>2</sup> I gruppi detentori del potere lottano per mantenerlo ed esercitano un controllo, ideologico e di effettivo esercizio della forza, sulle masse. Le strutture sociali e le élite dominanti sono costantemente sottoposte a una tensione di cambiamento favorita da eventi e circostanze esterne e sono destinate a essere ciclicamente sostituite da altri gruppi élitari, che perseguiranno linee programmatiche analoghe a quelle contro cui avevano lottato, ma con una alternanza fra fasi di politica innovativa-liberale e regressiva-conservativa. All'interno di molte strutture burocratiche si riproduce questa tendenza a mantenere lo *status quo*: ne sono un esempio anche le istituzioni bibliotecarie, spesso restie ad accettare le proposte di cambiamento strutturale o di procedura avanzate da singoli e ad accogliere le occasioni di rinnovamento offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Kurt Lewin, psicologo tedesco immigrato negli Stati Uniti nel 1933, ritiene che la conflittualità si scateni nel momento in cui i singoli si trovano di fronte al dilemma posto dalla necessità di scegliere fra possibilità alternative, ognuna delle quali presenta, in varia misura, vantaggi e svantaggi. Lewin individua tre dinamiche fondamentali di conflitto: avvicinamento-avvicinamento, allontanamento-allontanamento, avvicinamento-allontanamento.<sup>3</sup> Una dinamica conflittuale del primo tipo si ha quando la scelta è fra due o più possibilità che comunque portano a un esito positivo: all'interno di una biblioteca, per esempio, dover decidere se acquistare, in vista dell'attuazione di un nuovo programma di servizi, un costoso prodotto su CD-ROM oppure la corrispondente serie di monografie e di periodici, anch'essa di costo elevato sul lungo periodo. Se la scelta si pone fra alternative che presentano in ogni caso svantaggi si ha una dinamica di conflitto di tipo allontanamento-allontanamento: come quando, in una biblioteca, le ristrettezze del bilancio impongono di ridurre o le spese per gli acquisti di materiale o il numero di persone addette ai servizi. Il conflitto di tipo avvicinamento-allontanamento, infine, emerge quando gli obiettivi che si intende raggiungere hanno valenze opposte e contrastanti, per esempio nella dinamica fra la volontà di ampliare

l'accesso pubblico a un particolare servizio, quale il prestito interbibliotecario o la consultazione dei cataloghi in linea, e il timore di non essere in grado di trovare le risorse — di personale, tempo, denaro — per far fronte alle richieste prevedibilmente crescenti in funzione del miglioramento del servizio.

Il sociologo americano Lewis A. Coser<sup>4</sup> definisce il conflitto come una lotta in cui entrano in gioco valori e rivendicazioni per lo stato sociale, il potere, le risorse e all'interno della quale le parti non intendono soltanto raggiungere gli obiettivi desiderati ma anche neutralizzare, danneggiare o eliminare i rivali. Conflittualità di questo tipo si generano fra individui, collettività, o fra individui e collettività e costituiscono la norma della vita sociale. Della conflittualità Coser riconosce anche l'aspetto positivo, in quanto favorisce la coesione e il mantenimento dei rapporti fra individui e gruppi affini: il disaccordo all'interno di un gruppo ha come corrispettivo l'adesione del singolo a un altro gruppo; il rispetto per l'individualità si rafforza attraverso il dissenso e i legami interpersonali si sviluppano e si rafforzano quando si trova un'area di comune accordo. Nell'alternanza fra consenso e dissenso si instaurano rapporti e si cominciano a capire le ragioni, i valori, i principi, l'identità propria e degli altri. Gli individui e i gruppi che hanno aperta la possibilità di comunicare con rappresentanti dell'autorità o che mantengono legami di identificazione con gruppi sociali esterni (religiosi, politici, professionali o etnici) tendono a evitare conflitti profondi, distruttivi e non realistici, ma piuttosto sono coinvolti in ricorrenti conflitti di piccola portata, cui si può trovare un aggiustamento in modo più razionale o realistico. Coser distingue il *conflitto realistico*, che insorge quando gli individui o i gruppi entrano in collisione nella rivendicazione di un diritto o nell'aspettativa di un guadagno, dal conflitto non realistico, che nasce da una azione motivata da impulsi aggressivi, potenzialmente più distruttivo dato che non porta ad alcun concreto vantaggio. Il *conflitto non realistico* è motivato soltanto dal bisogno emotivo di soddisfare i propri impulsi aggressivi e la soddisfazione di questo bisogno deriva dall'azione, non dal risultato dell'azione.<sup>5</sup>

Gli studi classici e le nuove ricerche sulla teoria della conflittualità all'interno delle organizzazioni hanno preso solo molto raramente in esame il caso applicativo delle grandi biblioteche come istituti burocratici. Nei saggi pubblicati negli ultimi trenta anni sul tema della gestione bibliotecaria l'attenzione si è concentrata soprattutto sulla struttura organizzativa della biblioteca, nel tentativo di delineare nuovi modelli funzionali per un servizio professionale efficiente ►

<sup>2</sup> Cfr. in particolare: V. PARETO, *The Mind and Society: A Treatise on General Sociology*, New York, Dover, 1963. Considerazioni sui diversi tipi di equilibri sociali sono svolte soprattutto nella seconda parte di questo lavoro *Theory of Residues* (vol. 4, cap. 12, p. 1433-1456).

<sup>3</sup> K. LEWIN, *Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*, New York, McGraw-Hill, 1935, p. 87 seg.

<sup>4</sup> Di L. A. COSER cfr. soprattutto il saggio *The Functions of Social Conflict*, London, Routledge & Kegan Paul, 1956 e l'articolo *Conflict: Social Aspects*, in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York, McMillan, 1968, vol. 3, in particolare p. 232-234.

<sup>5</sup> In *The Functions of Social Conflict Revisited*, New York, Free Press, 1967, p. 98 Coser afferma che "i conflitti che insorgono perché una specifica esigenza non è stata rispettata o nella speranza di un guadagno [...] si possono chiamare realistici [...]. I conflitti non realistici non nascono in funzione del raggiungimento di obiettivi, ma per il bisogno di dare uno sfogo alla tensione". Coser sostiene tuttavia che la manifestazione anche non controllata di conflitti non realistici può richiamare l'attenzione sui motivi di frustrazione sottesi portando eventualmente alla loro correzione.



all'interno di un ambiente istituzionalizzato e burocratico. Il quadro di riferimento sembra essere quello delineato da Emile Durkheim nella sua ricerca dei modi per migliorare i rapporti interpersonali, per aumentare l'autonomia sul lavoro e la coesione di gruppo, mentre non sembrano essere state tenute presenti le considerazioni di Max Weber a riguardo della impossibilità di eliminare la conflittualità dalla vita sociale, nell'ipotesi che la pace altro non sia che un cambiamento di forma del conflitto. Come Durkheim, Talcott Parsons vede il conflitto come elemento negativo e ne sottolinea le conseguenze disfunzionali, e il potenziale distruttivo e dissociativo. Anche Lewin tende a considerare il conflitto come una forza di disaggregazione, che deve in qualche modo essere eliminata o controllata attraverso la "gestione sociale".

All'interno di una istituzione bibliotecaria vitale, i cui scopi e finalità siano chiaramente delineati, saranno sempre presenti elementi di tensione e di conflitto: essi fanno parte della normale dinamica che si instaura all'interno di un ambiente non statico. Sul lungo periodo la stabilità nel conformismo crea fastidio e noia e può portare ad atteggiamenti conflittuali come valvola di sfogo per impegnare energie altrimenti bloccate. Un conflitto positivo (realistico) favorisce, soprattutto in presenza di una figura leader, la coesione all'interno di una sezione o unità funzionale, può stimolare la riflessione su come e perché certe mansioni sono svolte e dare lo spunto per un rinnovamento. All'interno delle biblioteche universitarie, le persone di maggiore creatività e impegno sono spesso quelle che creano fastidi "mettono in discussione l'autorità e non rispettano ordini per loro privi di senso".<sup>6</sup> In certe biblioteche bisognerebbe alzare, non abbassare, il livello di conflittualità: la quiete all'interno di un'organizzazione è spesso segno di un ambiente con una funzionalità scarsa se non inesistente. Il dirigente accorto, dopo una riflessione attenta, può intervenire incrementando il livello di competitività fra individui o sezioni, ridisegnando l'organigramma di gestione, in certi casi ponendo problemi di non ovvia soluzione che possono creare insicurezze. La decisione, in ogni caso, se intervenire o meno, deve essere consapevolmente presa in relazione a tutti i fattori rilevanti.

### I TIPI DI CONFLITTO RICORRENTI IN BIBLIOTECA

Nelle biblioteche i conflitti sorgono fra individui e le sezioni o unità presso cui lavorano, fra il responsabile di un servizio e i suoi dirigenti di livello superiore, fra la biblioteca e gli amministratori della comunità di riferimento e anche, spesso, conflitti psicologici personali. L'ambiente di lavoro può essere la causa scatenante del conflitto, può contribuire a far emergere le tensioni personali oppure invece ridurne il livello. Quella che segue è una elencazione incompleta di alcuni tipi di conflitto generalmente presenti in ogni biblioteca, ma ricorrenti, e particolarmente difficili da gestire per

la forma complessa in cui si manifestano, nelle biblioteche di grandi dimensioni.

a) *Conflitti che nascono per differenze di personalità.* Forse il caso più frequente di conflitto è quello interpersonale, che nasce a causa delle differenze di età, stato sociale, educazione, provenienza regionale, anzianità di servizio e livello salariale: la diversità può essere causa scatenante o fattore di incremento della tensione. Il disaccordo personale fra responsabili di settori di servizio può trasformarsi in una difficoltà più generale di comunicazione fra settori. Anche le differenze di carattere, di stile, di interessi personali possono portare a frizioni: sappiamo che l'atteggiamento dogmatico o autoritario genera tensione, e il clima può diventare pesante se chi ha funzioni di responsabilità o di dirigenza all'interno della biblioteca ha modi autoritari.

b) *Conflitti causati da differenze nel sistema di valori,* in termini di modelli personali e professionali, modi di pensare, orientamenti culturali. In un ambiente di lavoro chiuso quale è una sezione o una unità di servizio di biblioteca, le disparità di orientamento e di giudizio in campo religioso, politico, sociale o economico possono generare frizione o conflitto. Anche il diverso modo di intendere il lavoro può essere causa di tensione: persone capaci di concentrazione, preparate, produttive e con ambizioni di carriera, che hanno una forte identificazione positiva nel proprio ruolo, nella professione, nella buona riuscita dei programmi della biblioteca possono avere atteggiamenti di critica nei confronti dei colleghi che non si curano della propria affermazione sul lavoro, non sono coinvolti in attività associative o sindacali e si identificano poco o nulla nella loro professione.<sup>7</sup> Un caso di conflitto che nasce da divergenze nel sistema di valori e che talvolta si crea, soprattutto nelle biblioteche pubbliche, fra i responsabili della biblioteca e una parte dell'utenza, è quello a proposito della questione della censura nella scelta dei libri da acquistare e da mettere a disposizione di tutti.

c) *Conflitti causati da difficoltà di comunicazione.* C'è alto rischio di conflitto se due unità operative all'interno della biblioteca non condividono le stesse informazioni, o sono male informate sul tipo di lavoro rispettivamente svolto. Tutto ciò che limita i contatti diretti fra chi opera in biblioteca, come le barriere architettoniche, la distanza fisica fra posti di lavoro, la disposizione dell'orario di servizio, ma anche le diversità nella formazione e nella preparazione professionale, tende a limitare la possibilità di comunicazione. La distorsione o la riduzione dello scambio di informazioni fra unità operative crea un clima di contrattazione formale e favorisce atteggiamenti ostili o di sospetto. Se per esempio gli addetti al prestito, accortisi della perdita o del danneggiamento di alcuni libri, non ne avvisano in tempi ragionevoli i responsabili del restauro o degli acquisti, si creano condizioni di sfiducia e disistima. Ancora, se gli amministratori della biblioteca rendono noti i programmi di rinnovamento organizzativo solo quando questi sono già realizzati, il personale diventa sospettoso e apprensivo.

<sup>6</sup> J. A. F. STONER-R. E. FREEMAN, *Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, p. 408.

<sup>7</sup> Abraham Maslow nel suo saggio su *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954, argomenta che c'è una gerarchia di bisogni individuali che vanno da quelli primari di sopravvivenza fisica, al bisogno di sicurezza, appartenenza e autostima, fino al livello più alto che è quello dell'integrazione positiva della persona con l'ambiente, anche di lavoro, in cui opera.



d) *Competizione per la ripartizione di risorse scarse.* La limitatezza — o la condivisione — di spazi, dotazioni, materiale o servizi centralizzati è spesso causa di competizione per assicurarsi il controllo e l'uso delle risorse esistenti. Se un operatore ha mansioni da svolgere in diverse unità di servizio, spesso fra i responsabili dei servizi si crea una tensione che a sua volta genera insicurezza e malcontento nell'operatore. È normale che nelle grandi biblioteche ci sia competizione per assicurarsi risorse — anche di natura non materiale, quali il riconoscimento dei meriti — da parte dei singoli operatori o delle unità di servizio che di quelle risorse hanno bisogno per poter svolgere in modo soddisfacente i loro compiti. Le biblioteche degli anni Novanta hanno di solito pochi spazi, scarso personale, budget limitati. Se si ha la sensazione che un settore della biblioteca (per esempio quello dei servizi d'automazione) riceve più dotazioni finanziarie o di personale rispetto ad altri settori (per esempio il servizio informazioni e consulenza), si crea una corrente di invidia e gelosia che può portare all'aperto conflitto e conseguentemente anche alla disaffezione e defezione.

e) *Diversità di compiti e specializzazione.* I settori di biblioteca che svolgono mansioni uniformi e ripetitive quali la gestione del prestito, la ricopiatura delle schede catalografiche, il controllo dei periodici hanno di solito una struttura organizzativa più fortemente gerarchizzata e si attengono a regole e procedure più standardizzate rispetto ai settori responsabili dell'amministrazione, del servizio informazioni ai lettori, delle istruzioni bibliografiche, dello sviluppo delle collezioni librerie, dell'acquisizione di fondi. Nell'esercizio di queste ultime funzioni l'attività svolta viene percepita come servizio, e si presta attenzione ai rapporti umani, ai modelli professionali, ai risultati sul lungo periodo. Queste differenze possono portare a far pensare gli uni che "loro (i bibliotecari addetti al servizio informazioni) non hanno niente da fare", gli altri che "loro (gli addetti al prestito) seguono in modo rigido le procedure e non si curano delle esigenze dei lettori".

f) *Conflitti di natura gerarchico-funzionale.* Un conflitto ricorrente all'interno delle organizzazioni è quello fra personale amministrativo e gli addetti al servizio in biblioteca, soprattutto se i confini dei rispettivi campi d'intervento e responsabilità non sono definiti con chiarezza o se fra i due gruppi non c'è sufficiente comunicazione. I funzionari amministrativi hanno di solito una formazione e competenze professionali diverse da quelle dei bibliotecari; fanno riferimento diretto, con un ruolo anche consultivo, all'autorità amministrativa di livello superiore e hanno responsabilità in settori quali quello dell'automazione, della contabilità, della gestione del personale che influiscono sull'andamento del lavoro di tutta la biblioteca. Coloro che sono addetti ai servizi di biblioteca possono avere l'impressione che quelli dell'amministrazione, vicini alla dirigenza ma distanti dai funzionari e dagli inservienti che svolgono le fondamentali funzioni di selezione, acquisizione, catalogazione, sistemazione del materiale librario e di assistenza agli utenti, nulla sanno in realtà di quello che davvero succede in trincea oppure che passano il tempo a stabilire norme inutili che creano solo intralcio a chi lavora davvero. Il clima di sospetto e di risentimento può deteriorarsi ulteriormente se gli addetti ai servizi hanno l'impressione che il direttore sia più pro-

penso ad accogliere i pareri degli amministrativi rispetto a quelli dei responsabili dei servizi bibliotecari.

g) *Ambiguità nell'assegnazione di responsabilità.* C'è rischio che si instauri un clima di tensione se la struttura organizzativa prevede una parcellizzazione delle responsabilità rispetto ad ogni singola funzione svolta o se non è possibile formulare una chiara valutazione positiva o negativa sulla qualità del prodotto o del servizio. Un caso potrebbe essere quello dell'acquisto di materiali di consultazione. In molte grandi biblioteche, i responsabili della scelta sono gli specialisti del settore, ma anche il personale addetto alla sala di consultazione può fare delle proposte in merito. Il problema è stabilire chi alla fine prenderà la decisione di acquistare, o meno, per esempio un'enciclopedia della letteratura spagnola: chi si occupa degli acquisti di interesse letterario o il responsabile della sala di consultazione?

h) *Disaffezione al lavoro, frustrazione, crisi (burnout).* Anche se molte possono esserne le cause scatenanti, il senso di disaffezione al lavoro si sperimenta soprattutto nelle unità di servizio in cui opera personale specializzato a fianco di ausiliari con un inquadramento salariale basso e poche speranze di avanzamento di carriera. Gli ausiliari confrontano il proprio salario, posizione sociale e privilegi con quelli del personale specializzato: se i compiti sono simili e gli ausiliari suppliscono il personale specializzato quando questo non è presente, si può creare un clima di frustrazione e malcontento. Negli anni Settanta e Ottanta si è assistito a una crescente disaffezione per il lavoro in biblioteca, in conseguenza della stasi o dei tagli nelle dotazioni finanziarie, della crescita di richieste e aspettative da parte degli utenti e dell'atteggiamento critico e di continua incertezza di utenti e bibliotecari sull'identità e sulla funzione di chi opera professionalmente in biblioteca. Da parte del personale è cresciuta l'aspettativa di poter significativamente intervenire nei processi decisionali, ma in certi casi le speranze sono rimaste insoddisfatte nella realtà.

i) *Problemi economici o comunque legati al lavoro.* Con l'accentuarsi del divario fra la retribuzione dei professionisti in altri campi e quella di chi lavora in biblioteca, è cresciuta l'insoddisfazione dei bibliotecari rispetto al salario percepito. La sensazione di una disparità di trattamento nella distribuzione di benefici finanziari o promozionali (sia all'interno di una biblioteca o nel confronto con altre istituzioni simili) può essere fonte di risentimento e malcontento e può portare a tensioni fra bibliotecari, fra unità di servizio o fra la biblioteca e altre istituzioni culturali. Altri problemi legati al lavoro che possono provocare una situazione di conflittualità sono i diversi atteggiamenti e opinioni nei confronti dei sindacati, le pari opportunità negli avanzamenti di carriera, la partecipazione nel processo decisionale a fronte di un tipo di gestione centralizzata e autoritaria: ognuno di questi casi offre l'occasione per un intervento sindacale. Sembra che i sindacati abbiano assunto un ruolo influente nelle biblioteche e nel mondo della scuola, mentre contemporaneamente stanno perdendo d'importanza nel settore industriale dei paesi sviluppati. Man mano che l'attenzione dei sindacati sempre più si concentra su temi quali il diritto al lavoro per le donne e per le minoranze etniche, le grandi biblioteche universitarie e pubbliche si trovano di fronte a nuovi tipi di conflitto che gli amministratori non sono preparati a gestire. ►



j) *Innovazioni tecnologiche*. Il rapido evolversi dei mezzi tecnologici ha avuto impatto in modi e gradi diversi sulle biblioteche, sull'organizzazione e sui servizi bibliotecari. L'ansietà prodotta dal cambiamento può dar luogo a conflitti, ed è fonte di tensioni la tendenza a mantenere le strutture organizzative tradizionali, i mansionari e i ruoli esistenti — in generale, tutto come è — invece di adattarsi alle nuove esigenze e circostanze, ad ogni livello, all'interno e al di fuori della biblioteca.

Ognuna delle situazioni indicate può di per se stessa dare occasione a un conflitto, ma di solito i conflitti seri che generano disfunzioni sono provocati da una interazione di fattori diversi. Le differenze di personalità, le difficoltà di comunicazione, la competizione per avere assegnati gli scarsi fondi a disposizione possono per esempio convergere in conflitti che apparentemente si focalizzano attorno al tema del rinnovamento tecnologico. In realtà, la radice del conflitto si può trovare nella infrastruttura interpersonale dell'organizzazione. Per comprendere la natura del conflitto, gli amministratori devono essere in grado di identificare e analizzare le tensioni nascoste che lo sottendono.

### **BUROCRAZIA BIBLIOTECARIA E CONFLITTUALITÀ**

Le biblioteche, come altri istituti burocratici, sono ambienti la cui natura inevitabilmente genera conflitti. Le burocrazie, per loro vocazione, tendono a mantenere lo status quo e a garantire conformità e predicabilità. Se non è stimolata da situazioni di conflitto o da progetti di innovazione, l'organizzazione burocratica può diventare asfittica e perdere creatività e competitività.

Le grandi biblioteche, come tutti gli istituti burocratici, funzionano in accordo con le linee programmatiche e procedurali, comuni anche ad altre istituzioni parenti, definite dalla dirigenza superiore: questo crea un ordine impersonale cui la biblioteca, le sue sezioni, i bibliotecari e gli operatori devono conformarsi nei loro sforzi per raggiungere gli obiettivi comuni. Le grandi biblioteche sono divise in numerose sezioni e unità di servizio, con una struttura gerarchica in cui le decisioni prese al centro si trasmettono attraverso gli strati sottostanti della piramide. Chi occupa una posizione di responsabilità a qualsiasi livello della gerarchia ha potere di controllo in un settore ben definito e tende a continuare a mantenere questa sua prerogativa.

Lo stile gestionale e personale del direttore e degli altri funzionari è estremamente importante nel far prevalere, all'interno della grande biblioteca, un certo clima organizzativo. I funzionari che sanno mantenere strutture organizzative non complesse, che facilitano la reale partecipazione al processo decisionale attraverso incontri periodici e commissioni di lavoro e incoraggiano autonomia e creatività riescono di solito a creare un ambiente in cui le energie di chi lavora convergono verso la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione invece di produrre conflitti disfunzionali. In un ambiente simile il personale di biblioteca ha l'opportunità di chiarire le proprie dispute interne e di imparare a bilanciare e negoziare le diverse esigenze. Al contrario, i funzionari che si nascondono e si isolano all'interno di una struttura gestionale eccessivamente complessa, che prendono decisioni senza

consultare del tutto — o informandone solo affrettatamente — coloro che ne saranno coinvolti, che sono rigidi e scarsamente innovativi o hanno difficoltà a comunicare in modo chiaro gli obiettivi e i programmi della biblioteca, tendono ad avere livelli di conflittualità più alti e un personale demotivato, stanco e inefficiente.

I direttori di biblioteca e i funzionari intermedi hanno un mandato di potere che è stato conferito loro da una autorità più alta nella scala gerarchica, come quella statale nel caso delle biblioteche nazionali e universitarie, la municipalità nel caso delle biblioteche pubbliche. Quando le possibilità di intervento di alcuni dirigenti aumentano per altri motivi, per esempio il riconoscimento esterno della loro esperienza e capacità dirigenziale, è possibile che nascano conflitti con altri dirigenti interni alla biblioteca o di istituzioni affini esterne. Con l'affermarsi o il ridursi della base di autorità di un dirigente, il livello di fiducia del personale nei suoi confronti può cambiare, con conseguenze anche sull'impegno e sulla dedizione nel condurre a termine i compiti assegnati o nel fornire servizi qualitativamente eccellenti. Troppi livelli di gestione all'interno di una grande biblioteca possono ostacolare la comunicazione degli obiettivi dell'organizzazione e occultare le finalità delle linee programmatiche e procedurali assunte. Queste barriere possono portare a sentimenti di frustrazione e a un senso di irrilevanza del proprio lavoro in quegli operatori i cui doveri quotidiani sembrano essere governati da linee programmatiche di basso profilo; la frustrazione a sua volta può indurre a un atteggiamento competitivo per ottenere il riconoscimento e l'approvazione da parte dei dirigenti di livello più alto. Ci sono poche possibilità di avanzamenti di carriera per il personale inquadrato a livelli paraprofessionali: l'insoddisfazione di coloro che sono alla base dell'organizzazione gerarchica li candida a essere coinvolti per primi in situazioni di conflitto.

Un altro fattore organizzativo che può provocare conflittualità è la suddivisione in sezioni o unità di servizio, sempre in competizione fra loro per la spartizione delle risorse, comunque limitate, di materiali, personale, denaro: e la competizione diventa più accanita col crescere delle aspettative e delle richieste da parte degli utenti per nuovi servizi e migliori attrezzature. Chi dirige una biblioteca deve essere attento a che non nasca l'impressione che si stiano facendo dei favoritismi. Se un direttore appoggia, o si pensa che appoggi, una sezione più di un'altra, quella che si sente perdente può assumere un atteggiamento rinunciatario, dato che ogni sforzo sembra essere destinato a fallire. All'interno di una sezione di biblioteca si sviluppano poi peculiari sottoculture organizzative. Stretti rapporti personali — e questo è un aspetto positivo — tendono a instaurarsi fra i componenti di una sezione o unità di servizio: si può creare però una situazione conflittuale se l'orizzonte entro cui il gruppo lavora ed elabora obiettivi è quello della sezione, non della biblioteca in generale, oppure se le decisioni delle diverse sezioni si escludono a vicenda. Anche quando c'è un comune senso di quelli che sono gli scopi della biblioteca, ci può essere divergenza sul modo in cui raggiungerli. Se il sistema di valori e i modi per misurare l'efficienza e la produttività di una sezione sono usati dai componenti di quel gruppo per valutare il lavoro di un'altra sezione, può insorgere una situazione di conflitto. È stato osservato che il conflitto ten-



de a crescere in intensità quanto più è forte l'identificazione dei componenti di una unità operativa con la propria unità.<sup>8</sup> L'aperto manifestarsi del conflitto può essere inibito all'interno della biblioteca da quello che Coser chiama "la paura dei possibili effetti distruttivi", ma il nascondere i sentimenti di malcontento può portare a conflitti ancora più gravi. "Questo perché — argomenta Coser — la totale implicazione personale tende a mobilitare tutte le energie psichiche: i conflitti che ne nascono non sono rivolti a risolvere le questioni in oggetto ma servono a dar voce a tutte le rimostranze rimaste inesprese: le cause prima latenti del conflitto si accavallano ora l'una sull'altra".<sup>9</sup> Un fattore addizionale che incrementa l'intensità del conflitto all'interno di un istituto burocratico è la misura in cui sono di comune interesse le questioni che l'hanno generato, vale a dire, quando la tensione nasce dallo sforzo di migliorare le condizioni del gruppo di cui si è parte. Nelle parole di Coser: "I conflitti ideologici che trascendono quelli individuali danno a chi vi partecipa una buona ragione per la scelta dei mezzi di lotta".<sup>10</sup> Questo vuol dire che se le parti in causa sono in grado di giustificare il loro comportamento facendo riferimento a degli ideali hanno meno incertezze su quali siano le azioni da intraprendere e la convinzione di essere nel giusto rende più acceso il conflitto.

Una tensione fra amministrazione centrale e singole unità di servizio è presente di norma in tutte le grandi biblioteche. Man mano che il lavoro all'interno delle unità diventa più specializzato e si perfeziona, diventa importante preservare la stabilità, la struttura, la composizione e il funzionamento di quell'unità, ma questa istanza non sempre va d'accordo con quelle di altre sezioni o della biblioteca in generale. Si può sviluppare, nei singoli o all'interno delle diverse unità di servizio, uno spirito di corpo, un senso di appartenenza che contribuisce alla fine all'immobilismo dell'istituzione. Michael Malinconico ha osservato che "le persone inevitabilmente trovano i modi per ostacolare o eliminare le prospettive di cambiamento che percepiscono come potenzialmente distruttive dei rapporti già instaurati e dei ruoli sociali affermati".<sup>11</sup> Nelle biblioteche, la tensione è ulteriormente alimentata dal senso di professionalità: la professione bibliotecaria, alla pari di altri esercizi professionali, si costituisce su un sistema di valori che definiscono le responsabilità etiche dei membri nei confronti della società, e su codici e standard di qualità relativi ai diversi aspetti del servizio bibliotecario, quali la catalogazione, il servizio informazioni, le acquisizioni. Tutto questo stimola e fa crescere il senso di responsabilità e la tensione individuale a fare del proprio meglio e a perseguire obiettivi di interesse sociale che trascendono quelli immediati della biblioteca. Ma c'è anche un seme di conflitto, innescato dagli aggiustamenti con il sistema di valori che giorno per giorno sono imposti dalla man-

canza di fondi, di personale, di risorse.

Nonostante le frequenti critiche rivolte agli aspetti negativi della burocrazia nelle biblioteche, quello burocratico rimane un modello organizzativo sperimentato e consolidato che garantisce stabilità e continuità al lavoro in biblioteca: questa caratteristica in parte ne riscatta i difetti. Nelle parole di Weber, una struttura burocratica "supera ogni altra forma organizzativa per precisione, stabilità, rigore disciplinare e per affidabilità ... ed è in grado di ottenere il più alto grado di efficienza".<sup>12</sup> L'efficienza nel raggiungimento di un determinato obiettivo non implica assenza di conflitto ma determina che i modi per risolvere o alleviare le tensioni siano inerenti alla struttura burocratica.

### COME GESTIRE IL CONFLITTO IN BIBLIOTECA?

Se i conflitti non sono affrontati in modo appropriato da chi è responsabile della biblioteca, possono crescere in dimensioni e modificarsi nella natura fino al punto che la vera causa d'innescamento viene rimossa. Anche se un conflitto serio è risolto, sentimenti di ostilità che vengono da lontano possono allignare e rendere difficile per il tempo a venire la collaborazione. Il primo compito dei responsabili che intendono farsi carico del problema è di cercare di analizzare quali elementi contribuiscono a produrre la tensione: i suoi attori principali, il suo sviluppo, le questioni davvero in discussione. Qual è la posta in gioco? Può trattarsi di competitività per ottenere riconoscimenti o l'assegnazione delle risorse, oppure di uno scontro fra personalità e valori diversi o invece di problemi di comunicazione. Occorre poi decidere se il livello del conflitto è tale da rendere necessario un intervento, e questo nel caso in cui abbia raggiunto un'intensità tale da ostacolare il buon funzionamento della biblioteca nell'espletamento dei suoi compiti. Questo è un terreno in cui i poco esperti rischiano fortemente di sbagliare, "mettendosi a correre là dove gli angeli non osano camminare". Un responsabile accorto può anche decidere che il livello del conflitto è tollerabile e che un intervento non migliorerebbe la situazione: una prima possibile opzione può essere semplicemente di non intervenire. Altri modi di intervento, talvolta dimenticati, sono elencati di seguito.

### TECNICHE O MODI PER LA GESTIONE DEL CONFLITTO

a) *Selezione prima dell'assunzione.* È chiaro che la valutazione preventiva e la selezione dei futuri operatori di una grande biblioteca è molto importante anche al fine di contenere il livello di conflitto. Le commissioni giudicatrici e i da-►

<sup>8</sup> L.A. COSER, *Conflict: Social Aspects*, (citato in nota 4), p. 233.

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 234.

<sup>10</sup> *Ivi*.

<sup>11</sup> M. S. MALINCONICO, *Hearing the Resistance*, "Library Journal", 108 (1983), p. 111-113.

<sup>12</sup> M. WEBER, *The Theory of Social and Economic Organization*, trad. di A. M. Henderson e Talcott Parsons, New York, Oxford University Press, 1947, p. 337.



tori di lavoro spesso prendono in considerazione soprattutto quello che trovano scritto, per esempio il curriculum e [secondo l'uso americano] eventuali lettere di presentazione, e danno peso al numero delle pubblicazioni, alle posizioni di lavoro precedentemente ricoperte, al prestigio delle università frequentate; è più difficile, ma è importante, saper valutare anche come i candidati potranno inserirsi all'interno dell'organismo biblioteca e quali sono le loro aspettative nei confronti del lavoro. Le commissioni giudicatrici, in cui sono rappresentate le varie componenti della biblioteca, svolgono un ruolo molto importante: la probabilità di un esito soddisfacente della scelta aumenta se esse riescono ad acquisire il maggior numero di informazioni sul candidato prima della sua assunzione o riassegnazione ad altra unità, e tengono in accurata considerazione anche i rischi di conflitto che il suo inserimento in un particolare ambiente può provocare.

b) *Formazione.* Sono troppo poche le biblioteche che organizzano corsi di orientamento per i nuovi impiegati: spesso chi dirige la biblioteca tende a non dare importanza a quella che invece è una fase cruciale nel processo di integrazione dei nuovi assunti nell'ambiente professionale e umano della biblioteca e di altre istituzioni affini.

c) *Obiettivi di ordine superiore.* Tensioni e conflitti, estesi o limitati, sono un'esperienza quotidiana nelle biblioteche e in tutte le grandi istituzioni. Il modo più sicuro per evitare che diventino disfunzionali è quello di esplicitare chiaramente e far conoscere le finalità comuni che dovrebbero consentire a tutti i membri del gruppo di lavoro di andare oltre le specifiche differenze di vedute e di incanalare le loro energie in una direzione produttiva.

d) *Comunicazione.* I notiziari interni, lo scambio di informazioni, gli incontri di lavoro richiedono tempo e dedizione. Alcuni criticano questi sforzi come inutile perdita di tempo, nella convinzione che è chi comanda che deve comandare. È consapevolezza di molti, però, che gli incontri di lavoro, se ben pianificati, possano essere produttivi a condizione che chi vi partecipa sia messo in grado di discutere le questioni apertamente e con la possibilità di vedere risultati concreti. I bollettini interni e altri veicoli di comunicazione possono contribuire a far crescere l'identificazione degli operatori con le finalità dell'istituzione, e a far sapere anche ai colleghi di altre sezioni che cosa si fa, come si lavora, con quali fini.

e) *Consultazione e ricorso ad esperti esterni.* I sindacati che rappresentano i lavoratori della biblioteca e i consulenti della dirigenza sono esempi di agenzie esterne cui talvolta ci si rivolge per tentare di risolvere i conflitti. La prerogativa di questi gruppi dovrebbe essere la loro "obiettività", che nasce dalla mancanza di condizionamenti legati a una stretto coinvolgimento personale nel conflitto. Il problema però è che questi gruppi di solito non conoscono bene gli specifici problemi delle biblioteche. L'intervento di un sindacato può in effetti estendere e intensificare un conflitto centrato su un particolare problema, dargli una nuova dimensione collettiva, istituzionalizzarlo e renderne più difficile la soluzione. D'altra parte, se un'agenzia esterna prende una decisione sbagliata, o dà consigli impraticabili può rendere più complicato il problema e far cristallizzare le posizioni delle parti opposte. Nei casi migliori, le agenzie esterne possono facilitare la soluzione o la riduzione del conflitto attraverso

l'aperta discussione, contrattazione, transazione, cercando di definire quali siano le cause vere (non quelle apparenti) del conflitto. È forse utile ricordare qui che quando si inizia una contrattazione non è opportuno per nessuna delle parti in causa presentare subito un'offerta finale, una posizione dalla quale non è possibile recedere. Ci saranno maggiori possibilità di cooperazione se ciascuna parte è consapevole del fatto che un soddisfacente accordo finale richiede concessioni e aggiustamenti da tutti e due i lati. Ogni parte in causa nel conflitto dovrebbe definire, prima dell'inizio delle contrattazioni formali o informali, su quanto è disposta a recedere dalle sue posizioni in vista dell'accordo.

f) *Partecipazione alla gestione.* Molto è stato scritto negli ultimi venti anni sul tema della partecipazione del personale al processo decisionale, a certi livelli ormai un dato di fatto nelle biblioteche. Il risultato è stato spesso quello di ottenere un più allargato consenso sulle finalità della biblioteca, con un riordinamento in certi casi della lista delle priorità. L'aspetto negativo è che si possano creare aspettative che non possono essere realizzate e di conseguenza senso di frustrazione o disillusione.

g) *Riorganizzazione amministrativa.* Questo approccio radicale — che implica per esempio il cambiamento dei rapporti di servizio, la riduzione o l'aumento del numero delle sezioni — non viene tentato di solito nelle grandi biblioteche, mentre viene spesso adottato nel settore privato. Se è la struttura organizzativa in quanto tale ad essere parte del problema, è ovviamente la scelta migliore. Il cambiamento della natura gerarchica dell'organizzazione bibliotecaria a favore di una struttura organizzativa più allargata è una proposta avanzata, fra altri, da Michael Gorman. Le grandi biblioteche sono piccole organizzazioni se confrontate con le grandi aziende e tuttavia la gerarchia di gestione in quelle biblioteche è complessa e articolata come quella di aziende con ancora più personale. Le strutture organizzative orizzontali riducono i ritardi nella comunicazione e nella presa di decisioni e danno maggiore spazio per l'iniziativa personale. Presentano anche svantaggi, però: il coordinamento di operazioni fra loro interdipendenti è più difficile, e aspettative e richieste maggiori ricadono sui dirigenti con responsabilità di controllo più ampia. Un'alternativa nella struttura organizzativa cui si può qui fare solo un breve cenno è quella che si basa sul gruppo di utenza di riferimento e utilizza l'idea di biblioteca come sistema compatto all'interno del quale piccoli gruppi di bibliotecari con competenze disciplinari svolgono servizi di selezione, acquisizione, catalogazione, informazione in funzione di una specifica clientela o utenza.

h) *Cambiamenti nella dirigenza.* Strettamente legata con l'opzione descritta prima, è la soluzione che alla fine si deve adottare se chi ricopre una posizione amministrativa o di gestione è la persona sbagliata per quel ruolo. È una decisione traumatica per l'organizzazione, ma che può presentarsi come necessaria per il benessere della biblioteca, che trascina comunque con sé altri problemi: coloro che sono stati rimpiazzati nel servizio per la loro scarsa capacità gestionale spesso acquistano tra i colleghi e i subordinati una considerazione e stima che prima non avevano. Ma i problemi esistenti fra due unità di servizio o una unità e l'amministrazione solo raramente sono risolti sul lungo periodo con dei cambiamenti nei quadri dirigenziali. Dopo un certo



periodo di tempo, il nuovo dirigente tende ad adottare gli atteggiamenti del gruppo che ha il compito di sovrintendere. L'allontanamento di personale in servizio è una misura drastica che va presa in considerazione solo come ultima risorsa e che va tenuta di riserva per le situazioni di conflitto molto serio e irrimediabile.

i) *Commissioni di lavoro.* Riunire le parti in conflitto in una commissione col compito di discutere il problema comune può rendere più facile trovare una soluzione e contribuire a eliminare le barriere di disistima e incomprensione fra le parti; ha scarse probabilità di successo però se il problema sottostante nasce dallo scontro di personalità o di valori.

j) *Soluzioni architettoniche.* L'idea della necessità di una progettazione architettonica dell'ambiente interno della biblioteca si è affermata da alcuni anni e soprattutto nell'ultimo decennio ha portato a molti cambiamenti nell'effettiva disposizione degli spazi di lavoro. Si tende ora a creare piccoli uffici individuali: si deve ancora verificare quali saranno sul lungo periodo gli effetti di questa scelta — che modifica anche l'assetto della biblioteca — sul morale e la produttività degli operatori e sulla funzionalità della biblioteca. Ridurre il contatto faccia a faccia, anche con una disposizione modulare degli uffici o semplicemente con una risistemazione e riorganizzazione degli spazi può servire sul breve periodo a rendere meno difficile la convivenza.

k) Da ultimo, per rendere meno incompleto l'elenco, vanno ricordate alcune soluzioni ovvie che sicuramente valgono ad attenuare le tensioni: per esempio una maggiore stabilità organizzativa, che si può ottenere rallentando i tempi dei cambiamenti, o la formulazione di chiare linee programmatiche e procedurali o di mansionari che, descrivendo in maniera non ambigua i diversi compiti e funzioni, delineino i parametri d'intervento di ognuno. I dirigenti devono dimostrare equità e fungere in qualche modo da memoria storica dell'istituzione, in modo da prevenire il formarsi di situazioni — reali o immaginate — di favoritismo. Forse il più sicuro deterrente contro i conflitti distruttivi sta nella personalità e nell'abilità del direttore. Direttori imparziali con una chiara idea della biblioteca e una forte dedizione alla qualità del servizio danno all'istituzione un tono che è fondamentale per creare un clima di lavoro sano. I dirigenti che non sopiscono i conflitti costruttivi ma al contrario contribuiscono a creare un ambiente in cui le critiche possono essere espresse senza timori, svolgono un ruolo importante nel miglioramento dell'ambiente di lavoro della biblioteca.

## CONCLUSIONI

Il tema della conflittualità in biblioteca è stato per molto tempo argomento da evitare, tale da non poter essere affrontato esplicitamente in un dibattito aperto ma eventualmente solo discusso in privato. Si è riconosciuto ultimamente che il conflitto è componente naturale e inevitabile del funzionamento di ogni istituto burocratico, essenziale alla sua organizzazione così come l'ape lo è per il fiore. In assenza di conflittualità, anche lo spirito di creatività e l'istanza di rinnovamento si attenuano e nell'organizzazione vengono meno il senso di coesione, la vitalità, la progettualità. Sono stati qui identificati vari tipi di conflitto, di natura diversa, ricorrenti nelle grandi biblioteche. Compito di chi gestisce, a diversi livelli di responsabilità, una biblioteca è di riconoscere il conflitto, identificarne l'origine e badare che non porti a una disfunzione del servizio. I dirigenti di biblioteca non possono risolvere ogni conflitto che emerge, e non devono nemmeno tentare l'impresa. È invece altrettanto importante essere in grado di valutare le conseguenze delle tensioni e cercare di identificarne le cause.

Ci sono molti modi per fronteggiare il conflitto ma l'approccio migliore è quello di far crescere per quanto possibile un comune consenso su quelli che sono gli scopi della biblioteca e di creare un clima di lavoro aperto alla creatività e alla progettualità, di per se stesse non esenti da rischi. La consapevolezza, ottenuta mediante una chiara comunicazione, degli scopi della biblioteca e una realistica previsione del tempo necessario per raggiungerli fanno convergere gli sforzi in una direzione comune e rendono possibile la convivenza con e la sopravvivenza a quasi tutte le tensioni di cui facciamo esperienza. Il conflitto nell'organizzazione bibliotecaria è inevitabile ma è possibile neutralizzarlo e renderlo non distruttivo se la gestione è accorta e l'ambiente riesce ad accogliere cambiamenti e spostamenti nell'equilibrio dei poteri. La comprensione più chiara della natura della conflittualità e la conoscenza di modi per fronteggiarla possono togliere dal campo i conflitti più gravi e scansare quelli potenzialmente distruttivi. La conflittualità d'altra parte all'interno della burocrazia bibliotecaria può essere agente di stimolo per evitare l'immobilismo e per poter continuamente valutare e riorientare le energie verso il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità che l'organizzazione si è posta. La conflittualità gioca un ruolo importante nel processo di rinnovamento di ogni istituto burocratico vitale. ■