

Psihologie
Științele educației

Jacqueline Barus-Michel
Florence Giust-Despraires
Luc Ridel

CRIZE

Abordare psihosocială clinică



Collegium

POLIROM

Psihologie
Științele educației

Jacqueline Barus-Michel
Florence Giust-Despraires
Luc Ridel

CRIZE

Abordare psihosocială clinică

Jacqueline Barus-Michel este profesor la Universitatea Paris VII, unde predă Psihologia socială clinică, și membru în comitetul redacțional al următoarelor publicații: *Revue internationale de Psychologie, Psychologie clinique*. Recupăratele sale umbrăsc atât aspectele teoretice ale psihologiei sociale clinice, cât și utilitatea lor în practică pentru-zisă, cu alte cuvinte, capacitatea de a oferi soluții pentru: situațiile de criză, problemele identitare, relațiile de putere etc. Semnează lucrările:

Le sujet social (Dunod, Paris) și *Pouvoir, mythe et réalité* (Kincksack, Paris).

Florence Giust-Despraires predă aceeași materie la Universitatea Paris VIII. Cercetările sale se desfășoară în cadrul unor laboratoare de prestigiu: CRISE, Paris VIII (Centrul de cercetare a imaginarii sociale și a educației) și Laboratorul de psihologie clinică individuală și socială. A publicat *L'enfant rêve, Significations imaginaires d'une école nouvelle* (A. Colin, Paris) și, în colaborare, *Se former dans un contexte de rencontres interculturelles* (Anthropos, Paris).

Luc Ridel este conferențiar la Universitatea Paris VII, responsabil DIFA (Diplôme Universitaire de Formateurs d'Adultes) și membru al Laboratorului de psihologie clinică individuală și socială. De asemenea, face parte din comitetul redacțional al revistei *Psychologie clinique*.

Artorii pun în scenă diferite „figur” ale crizei, evidențiază mecanismele intra și interspice în context organizațional. Crizele sociale și crizele individuale se marchează reciproc, interferența între psihologic și social se regăsește în fiecare din aceste șapte situații abordate. Este o carte de referință teoretică pentru un subiect deosebit de actual, dar și o analiză practică oferind modele de intervenție.

32 Collegium

Editura POLIROM
ISBN 973-683-030-6



28 gnc

Psihologie
Științele educației

CRIZE Abordare psihosocială clinică

32 Collegium

Seria *Psihologie, Științele educației* este coordonată de Adrian Neculau

Jacqueline Barus-Michel

Este profesoară de psihologie socială la Universitatea din Paris VII și autoare a lucrărilor *Subiectul social* (Paris, Dunod, 1987) și *Puterea : mit și realitate* (Paris, Klincksieck, 1991).

Florence Giust-Desprairies

Este conferențiar la Universitatea din Paris VIII și autoarea volumului *Copilul visat* (Paris, A. Colin, 1989).

Luc Ridel

Este conferențiar la Universitatea din Paris VII.

Cercetările și volumele publicate de cei trei autori, psihosociologi, se înscriu într-o abordare clinică a socialului, marcând o intervenție utilă în funcționarea organizațiilor și instituțiilor.

Editura POLIROM, B-dul Copou nr. 3
P.O. BOX 266, 6600, Iași, ROMÂNIA

Copyright © 1997 by POLIROM Co S.A. Iași

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale :

Barus-Michel, Jacqueline

Crize : Abordare psihosocială clinică / Jacqueline Barus-Michel,

Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel - Iași : Polirom, 1997

248 p. ; 21 cm. - (Psihologie. Științele educației)

Tit. orig. (fre) : Crises : Approche psychosociale clinique

ISBN : 973-683-030-6

I. Giust-Desprairies, Florence

II. Ridel, Luc

159.9

Printed in ROMANIA

Jacqueline Barus-Michel
Florence Giust-Desprairies
Luc Ridel

CRIZE

Abordare psihosocială clinică

Prefață de Adrian Neculau

POLIROM

Iași, 1998

Cuprins

Prefață	7
Introducere	11
Actualitatea crizelor	11
Crize sociale și crize individuale	12
Unitățile sociale	13
Munca - o transformare a realității	15
Criza, bulversare a unității sociale	17
Criza ca obiect al psihologiei sociale clinice	18

Partea I

LECTURA CRIZEI

1. Criza ca experiență	23
Origini și sedimente	23
O experiență subiectivă	31
Organizația, cadru al crizei	33
Participarea inconștientă	35
Criza bifacială	37
Criză, schimbare, mutație	38
Caracteristicile crizei	40
2. Analiza situațiilor de criză	43
Unitățile semnificante	43
Un demers psihosocial clinic	45
Grilă de analiză a interviurilor individuale	48
Grila de analiză a organizației	49
Grila de analiză a relațiilor de putere	51
La capătul metodei, ce realitate?	53
3. Criza ca deconstrucție	56
Perioada premergătoare crizei	59
Declanșarea	64
Criza	65
Extindere, durată	72
După criză	72
4. Criza ca proces	74
Lipsa conflictualității	75
Criza și conflictul	78

Criza, invidia și violența	80
Criza și neliniștea	81
Dinamica procesului critic	83
O dublă întoarcere a greșit cunoscutului	85
O convergență de nesuștinut	86

Partea a II-a FIGURI ALE CRIZEI

5. Criza individuală în organizație	91
Victor, identificarea cu	93
Nathalie, suferința fără cuvinte	99
Rolande, rupturile idealului	104
Individ și organizație: spațiu sau colaj	109
6. Ruptura sistemelor de reprezentare colective	113
Un organism financiar: DEF-ul	114
Căminul educativ „Saint-Nicolas”	121
Centrul de formare „Matéria”	136
De la procesul de deconstruire la o practică de intervenție	158
7. Criza sub toate formele	169
Criza organizațională	170
O echipă sindicală cu probleme	180
Itinerariul lui Vincent: tensiuni și fidelități	191
Decalaje ale referințelor	199

Partea a III-a PSIHLOGIA SOCIALĂ CLINICĂ

8. Problematici	203
9. Abordarea clinică	209
10. Poziții epistemologice	214
11. Sens și referințe	219
Semnificațiile	219
Procesele	221
Reprezentările	222
Pozițiile	224
Transferurile	226
Instanțele Eului	228
Mecanismele defensive	229
Puterea	230
Instituția	231
O abordare plurireferențială	232
Concluzii	234
Referințe bibliografice	239

Prefață

Paralel cu cercetările de psihologie socială pe teren, în câmpul social sau în laborator, alături de o psihologie socială experimentală sau de abordările cognitiviste, s-a dezvoltat o psihologie socială clinică, preocupată de relațiile interpsihice, de disfuncțiile structurilor și unităților sociale, de dinamica grupurilor, organizațiilor și instituțiilor, de transformările și modificările psihice ale actorilor sociali aflați în relații tensionale (conflicte, excluderi, marginalizare). Psihologia socială „clasică” studiază organismele sociale, raporturile de cooperare sau competiție în interiorul structurilor colective, psihologia socială clinică se apleacă deosebi asupra individului care suportă consecințele distorsiunilor, analizează tensiunile interpersonale, alianțele și rupturile, construcțiile și deconstrucțiile, interumane și intergrupale. Psihologia socială clinică rezervă un loc central subiectului, datelor pe care le relevă inconștientul său. Prima e „obiectivă”, se sprijină pe atitudini și fapte măsurate, cuantificate și prelucrate statistic, cea de a doua respinge experimentul – artificial și manipulabil – utilizând ca metodă studiul clinic. Psihologul se infiltrează în interiorul evenimentului, îl demontează și analizează, îl „trăiește”, îl desface și-l reconstruiește, participă, se insinuează, se identifică. El suportă evenimentele, viața partenerilor (indivizilor, grupurilor), pătrunde și apoi descifrează mecanismele privindu-le din interior. El nu se rezumă la evaluarea faptelor vizibile, a fenomenelor „obiective”, ci încearcă să descopere ce se întâmplă dincolo de atitudinile și comportamentele afișate, de fațadă, ale actorului social. El este preocupat de trăirile subiective, de învățarea simbolurilor, de reprezentările și fantasmale, de pulsunile și ambivalențele individului, de cursa singulară a subiectului printre obstacolele sociale. Psihologia socială clinică nu este preocupată, în primul rând, de fenomenele comune unei colectivități, cât de aspectele individuale, de consecințele pe care le provoacă un fenomen psihosocial personalității, actorului social ca exemplar unic. Este interesată, cu deosebire, de raporturile între discursuri, de contradicții, de interacțiunile și legăturile individului în lupta sa pentru afirmare și recunoaștere, de pozițiile și de posturile acestuia în raport cu ceilalți, de strategiile și tehnicile interacționale pe care le dezvoltă în raporturile sale cu alții. El, individul, este

subiect social, dar și analist, în același-timp, el participă și evaluează, se implică și se distanțează, el este rol, dar își ajustează jocul rolului în funcție de ceilalți actori. O altfel de psihologie! Înapoi la introspecție?

Psihologia socială clinică se simte bine în vecinătatea psihanalizei. Utilizează multe dintre conceptele acesteia, metodele sale de investigație, are predilectie pentru problematica acesteia. Inconștientul, fantasmele, comportamentele defensive, ca și cele ofensive sunt tărâmul lor comun. Își extrage seva din aceleași fenomene distorsionante, se hrănește din același cazan al actelor ratate. Psihologia socială clinică nu e interesată însă decât de individual în situație socială, aflat într-un context concret, în interacțiune, tensiune, conflict cu alții. Individul în câmp social, tentativele sale de solidarizare și ratările sale, crizele sale, apartenența sa, căutarea identității, dar și excluderea din sistem, confruntarea cu poziții similare sau/și asimetrice – iată terenul predilect al acestei abordări.

Studiul raporturilor sociale (ca simple raporturi interumane, dar și ca raporturi instituționale, de muncă), consecințele acestor interacțiuni, până în pragul crizelor par să fie medii preferate de acțiune al psihologiei sociale clinice. Crizele ca premise ale schimbărilor și mutațiilor, ca generatoare de referințe și simboluri, ca mijloace de construire a scenariilor și proiectelor, ca sursă de ruptură imaginară și deconstrucție identitară. Ruptură, schimbare brutală, destructurare și desfacere, luptă contra tendințelor de aliniere și anulare, împotriva tentației totalitare a sistemului instituțional. Afirmare contra masificare, eul în confruntare cu supra colectivismului, personalitatea împotriva masei informe!

Prin brutală descalificare a ideologiei marxiste, ideologia confruntării a fost tratat înlocuită cu o altă strategie: sădirea încrederii în valori funcționând ca ideal; de la conflictul intrinsec la legături sociale, de la dezvoltarea organizației la îmbogățirea orizontului personal. Subiectul se răstăfă, devine med central al abordării; discursul său, participarea sa, reprezentările sale ocupă un loc de onoare. Fie că abordarea e psihanalitică, instituțională, rogeriană sau din perspectiva pedagogilor active, subiectul monopolizează locul central, animă restul sistemului, îl luminează.

Noile modele manageriale încearcă să reconcilieze organizația (intreprinderea) și individul, punând accentul pe adeziune, pe îmbogățirea personală a membrilor. Organizația se propune ca ideal de sine, furnizând „valori”, proiecte de excelență. Actorii sociali sunt învățați să interiorizeze obiectivele care construiesc identitatea organizației. O identificare idealizantă oferă subiectului șansa afirmării, ocazia abandonării cursei singulare și înlocuirii acestuia prin confundarea în „obiectiv comun”. Organizația vrea să devină clan, frăție, familie.

Progresul tehnologic însă antrenează schimbări bruște, care pun sub semnul întrebării șansele unității idealizante, aruncând subiectul în calea amenințărilor

de tot felul, a excluderii și fricii de necunoscut. Criza (individuală, grupală) își arată colții și în cazul lansării unor proiecte de dezvoltare, al implementării unor strategii de creștere. Dezvoltarea înseamnă și rupturi, despărțiri, se soldează adesea cu efecte devastatoare pentru individ. Organizația i se prezintă atunci subiectului ca o persoană fizică, rece și distantă, funcționând ca un robot care cere doar raționalitate. Individualitatea este amenințată, soluția subiectului e atacul-fugă, retragerea ofensată, căutarea unor soluții care să-i ofere solidaritate, căldură umană. Crizele împing oamenii spre tot felul de particularisme: secte, integritism, rasism, naționalism. Toate aceste *isme*, crede individul respins, îi oferă identitate, încredere, ideal de sine. Iată de ce atrag, de ce găsesc ușor adepți. Există desigur și alternative: viața asociativă, întreprinderi cooperative, o economie a solidarității. Dar lansarea unor asemenea proiecte de refacere se revencă dintr-o altă ideologie.

Cartea pe care o prezentăm ilustrează perfect satisfăcător direcția de cercetare pe care o propune psihologia socială clinică. Crizele în grupuri, organizații și instituții, crizele subiectului în câmpul social – iată viața noastră cotidiană, existența și „normalitatea” noastră și efectele proiectelor noastre. Crizele ne însoțesc, ne marchează, ne formează, ne oferă modele și simboluri, ne ajută în construirea imaginarului colectiv, ne stăpânesc inconștientul. Lucrarea pune în scenă diferite „figuri ale crizei”, evidențiază mecanismele intra și intersubiective în context organizațional. Crizele sociale și crizele individuale se pun în evidență reciproc, interferența între psihologic și social se regăsește în fiecare din cele șapte situații abordate. Avem de a face cu o carte de referință teoretică pentru acest subiect atât de actual, dar și cu o analiză practică care oferă modele de intervenție. O carte incitantă, făcută de profesioniști, rod al cercetărilor de la Laboratorul de psihologie clinică individuală și socială al Universității Paris VII. Un laborator oarecum singular, unde cercetările au un singur obiectiv: Subiectul Social, Actorul vieții colective și instituționale.

Cei trei autori ai cărții de față ar merita o prezentare personalizată. Măcar și pentru că au, fiecare, o relație cu psihologii din România: Jacqueline Barus-Michel reprezintă Universitatea Paris VII într-un proiect european Tempus și în această calitate a ținut conferințe și cursuri la Facultatea de psihologie a Universității „Al.I. Cuza” din Iași. Luc Ridel a predat și el la Iași și a participat la masa rotundă dedicată psihosociologiei schimbării, organizată la Iași în octombrie 1997. Iar Florence Giust-Desprairies este cunoscută cititorilor români de psihologie în calitate de colaborator la volumul colectiv *Reprezentările sociale*, care a fost recent reeditat la Polirom.

În Franța și nu numai, direcțiile de cercetare sunt organizate în institute, laboratoare, grupuri de lucru, ateliere etc. Totul în jurul unei orientări și al unei

personalități. Laboratorul condus de Jacqueline Barus-Michel nu reprezintă o excepție. Reunește psihologi care au optat pentru o investigație calitativă a socialului, punând în centrul preocupărilor Subiectul Social. Contextul este și el favorabil. La Paris VII se găsește o citadelă a psihologiei clinice și cel mai important bastion al psihanalizei. O notă de culoare în marea cognitivistă care domină psihologia contemporană. Abordarea pe care ne-o propun autorii acestei cărți este mai umană, mai inteligibilă și mai aproape de client.

Adrian Neculau

Introducere

Această carte își propune să atingă un dublu scop. Primele două părți prezintă rezultatele unor cercetări și intervenții asupra *situațiilor de criză* în diferite colective, în sânel organizațiilor și instituțiilor.

O a treia parte prezintă referințele teoretice și metodologice de la care am pornit pentru a degaja semnificațiile și procesele diferitelor crize: cele ale *psihologiei sociale clinice*.

Actualitatea crizelor

Criză mondială, criza pieței, criza locurilor de muncă, criză în sânel guvernului... sunt largile sectoare ale vieții sociale, economia, munca, politica ce sunt în consecință afectate. Indiscutabil, unele dintre aceste crize fac epocă (șoc petrolier, crah bursier), par să facă obiectul unui larg consens și nu prea sunt repuse în cauză; dimpotrivă, este atașată tendința de a dezvălui caracterul de criză în toate evenimentele sau episoadele sociale care ies din obișnuit. Ne întrebăm chiar dacă nu cumva criza devine starea de fapt, obișnuită. Traversând frontierele, aceste crize au un caracter cvasi-planetar, blocuri întregi de națiuni căzându-le victimă, afectate solidar în funcție de schimburile și complementarițiile care există între ele. Până și blocurile sau națiunile care se doreau izolate ideologic, politic și economic se dovedesc susceptibile de prăbușiri dintre cele mai dramatice, după cum s-a văzut în cazul țărilor din Est, atunci când ficțiunea etanșității dispăre, dezvelind solidaritățile obligatorii dincolo de antagonismele afișate.

În plus, termenul de criză face, în același timp, obiectul unei folosințe intensive în realitatea cotidiană a anilor '90, în asemenea măsură încât ne putem întreba dacă generalizarea sa nu are de asemenea rolul de a oculta problematici complexe și noi. Recursul la termenul de criză constituie un obstacol în calea unui demers de cunoaștere și modelează în mod arbitrar situații foarte diverse. Criza se găsește în acest caz asociată unei noțiuni de fatalitate, iar folosirea ei dispensează de explorarea factorilor determinanți.

Dacă efectele le vedem foarte bine (disensiuni, mizerie, umilință, bruierea perspectivelor, conflicte armate, pierderea creditului aparatelor de stat,

devalorizarea ideologiilor...), cauzele sunt mai puțin clare, fiind atribuite răsturnării raporturilor de forțe, complexității interdependențelor la toate nivelurile și în timp.

Folosit în acest context general, termenul de criză trimite :

- la o ruptură a dinamicilor și echilibrelor anterioare.
- la o incapacitate de a le regulariza sau stabiliza mișcarea pentru a regăsi o dinamică fiabilă. Se pierde controlul asupra a ceea ce înainte părea să facă parte dintr-o ordine a lucrurilor. L-am putea evoca pe É. Durkheim, vorbind de anemie : pierdere a reperelor și a normelor, dereglare generală cu consecințe imprevizibile. Conducătorii sau experții care vorbesc despre „rezolvarea crizei” par să acumuleze propoziții și dispoziții fără a fi siguri ei înșiși de eficacitatea lor reală. Jocul constă în general în a-l acuza pe celălalt dacă nu de a fi la originea crizei, cel puțin de a nu face decât să o amplifice. Experții își înmulțesc analizele și preconizează măsuri care se contrazic reciproc.

Crize sociale și crize individuale

La acest nivel, să spunem planetar, crizele apar deja ca fatalități istorice și sociale, legate de o perturbare profundă a contextului, făcând caduce mijloacele obișnuite de control sau de reglare. Această dereglare masivă antrenează dezintegrarea sistemelor sociale sau dezadaptarea unor straturi întregi de populație. Se vorbește astfel de „ieșirea din criză” atunci când indicatorii-reper ai funcționării sociale par să afișeze o stabilizare sau o nouă regularitate. Dar câte false ieșiri ! Trebuie să recunoaștem că aceste ieșiri sunt lente, susceptibile de recidive (ale crizei), că explicațiile sunt dificil de dat sau că uneori ne prefacem a nu observa deplasarea crizei într-un alt sector unde va fi poate mai ușor să o ascundem, ba chiar să o înăbușim (controlul imigrării).

La această scară, crizele sunt fenomene sociale masive și complexe, experții căutând, cel mai adesea, să le pună în lumină mecanismele plecând de la propria lor disciplină. Crizele scăpând astfel unei înțelegeri plurideterminate care stărnesc interesul mai multor logici.

Într-un registru psihologic, crizele au accepțiuni fără îndoială mai clare. Pentru unii, ele se înscriu în evoluția normală a ființei umane, corespunzând unor stadii sau faze ale dezvoltării sale genetice. În acest caz, ele sunt sinonime transformărilor importante sau chiar mutațiilor. Sentimentul de identitate însuși poate fi afectat, în pofida permanenței fundamentelor genetice și biografice. Ele modifică raportul cu lumea și relațiile cu celălalt. Alte crize, totuși, pot fi legate de evenimentele sociale puțin sau deloc anticipate care întorc cu susul în jos modurile de adaptare, fiind capabile să destructureze personalitatea și să ceară un efort de reconstrucție adesea imposibil (doliu, izolare...). Crizele legate de

dezvoltarea normală a ființei umane provoacă schimbări psihice care participă la evoluția individului. Ele pot constitui, pentru subiect, ocazia de a descoperi noi capacități de adaptare și de creație. De asemenea, ele pot duce, atunci când individul este lipsit de mecanismele defensive potrivite și de încrederea procurată de experiențele din trecut, la crize patologice, adică fără o rezolvare care să permită o restructurare. Subiectul își pierde în acest caz capacitățile sale de adaptare la schimbarea proprie și a lumii exterioare, până ajunge, dacă e cazul, incapabil de supraviețuire.

Marile crize sociale nu sunt lipsite de repercusiuni asupra indivizilor, fiecare reacționând în funcție de dispozițiile sale psihice și descoperind adesea motive de dezorganizare, mai ales când un anturaj stabil masca până atunci fragilitatea structurii lor psihice. Totuși, scopul nostru nu este să dezvoltăm o cercetare asupra marilor crize contemporane, nici să studiem crizele individuale legate de dezvoltarea ființei umane, chiar dacă și cele dintâi și cele din urmă interferează cu proiectul nostru.

Unitățile sociale

Ne propunem aici să observăm acele crize de mijloc care afectează unitățile aflate la îndemâna unei analize de psihologie socială clinică : unitățile sociale. Înțelegem prin acestea grupurile, organizațiile și instituțiile în dinamica lor proprie, unități sociale suficiente de circumscrise, care nu se reduc la unități de apartenență și cărora li se recunoaște o identitate proprie. Membrii lor se desemnează printr-un „noi”, însemnând recunoaștere reciprocă, practică împărtășită. Aceste unități operează o distincție între interior, structura și dinamica proprie, și exterior, desemnat printr-un „ei” opus lui „noi”. Aceste unități au o funcție de „conținător”¹ protector. Delimitarea lor nu exclude examinarea interdependențelor existente în sânul societății cu alte unități sau cu dimensiunea macrosocială.

Poate fi vorba de grupuri formate din indivizi aflați în relație de practică în sânul unui ansamblu organizat, fie organizații de producție sau de serviciu care au funcționat în societate, fie „instituții”, în ocurență cu stabilimentele răspunzând unor finalități fixate și susținute de societate. Grupurile pot fi echipe sau servicii, cu condiția ca persoanele aflate în interacțiune să se cunoască reciproc și să fie complementare în practică.

Organizațiile sunt ansambluri structurate, cu obiective de profit, de producere de bunuri și de servicii. Ele încarnază, concretizează și operaționalizează instituțiile sociale, în timp ce acestea din urmă le legitimează existența și le servesc drept referință pentru *praxis*.

1. Traduce termenul francez „conteneur”, din engl. „container” (n. tr.).

În ciuda funcției sale coezive și active, organizația constituie o unitate conflictuală. Hazardurile realității externe, amenințările și tensiunile provenite din contradicțiile interne sunt responsabile atât de dinamica, cât și de fragilitatea sa. În organizație predomină registrul funcțional. Problematika ei constă în asigurarea unei dinamici pertinente în raport cu obiectivele, și prin interdependența funcțiilor sale.

Organizațiile pot fi divizate în sub-structuri care sunt ele înseși organizații : sucursale, unități de producție, instituții... Aceste structuri diverse sunt mai mult sau mai puțin independente în funcție de stilurile de autoritate și de comunicare predominante. Organizațiile suscită grupuri informale de membri legați prin relații de muncă, ce tind să se afirme față de contextul formalizat. Ele se structurează în funcții, niveluri ierarhice sau servicii, care formează grupuri formale statuate sau funcționale, reproducând organizația la nivelul relațional și la cel al practicii. Referința la caracteristicile circumscrise unităților sociale trebuie să permită analizarea și înțelegerea crizelor care le traversează și pe care le atestă membrii lor.

Din perspectiva noastră, noțiunea de instituție, asupra căreia va trebui să revenim, trimite pe de o parte la cea, concretă și folosită în mod comun, de stabiliment, corespunzând în esență producerii de servicii într-un sector social, și, pe de altă parte, la un registru de analiză. Din acest punct de vedere, înțelegem prin instituție, sau instituțional, registrul referențial al unităților sociale : sistem simbolic, sistem de valori, sistem de reprezentare și de finalități fondatoare de semnificații afectate unităților sociale, garantate de puterea care pretinde a-și asuma permanența și legitimitatea lor.

Instituția, ca ansamblu articulat de reprezentări și de semnificații, poate fi considerată drept limba *praxis*-ului, adică un cod prin care este gândită transformarea realității : a îngrijii, a educa, a gestiona, a produce... Aceste sisteme participă în fiecare organizație aparte la construirea unor sisteme locale de reprezentare, a unor obiective, finalități, funcționări și practici. În numeroase cazuri, acest instituțional constituie pentru actori ceea ce merge de la sine și se oferă astfel drept structură de apel și cadru normativ. Fiind de ordinul referinței, fundației și legitimității, instituționalul este constitutiv și, din acest motiv, el reapare în momentul crizelor pentru că el este în inima mizelor, a proceselor de legare și dezlegare a unitățile sociale.

Colectivele sunt ansambluri de indivizi reuniți de un același proiect fără referire la organizația sau instituția lor, realizând o unitate mai suplă în care accidental este pus asupra persoanelor.

Individul însuși, considerat ca un actor ce ia parte la și are o opinie asupra acestor dinamici, subiect social la singular angajat în relațiile de putere, cu pretenții de exprimare și de realizare prin intermediul cooperării, reprezintă o

unitate socială. El este astfel o unitate și în măsura în care, traversat de vectorii colectivi și sociologici, își reflectă mediul, cu contradicțiile și apartenențele lui ; el se „alimentează” cu identificări articulate conform modurilor autorizate prin negociere între pulsuniile, istoria și preistoria sa relațională.

În acest dublu sens, subiectul social este o unitate socială susceptibilă de construcții și deconstrucții. Identitatea este o reprezentare de sine construită și la care se face apel în situațiile sociale în măsura în care acoperă o experiență și un proiect prin care individul își urmărește unitatea și singularitatea. Din acest motiv, crizele care ating unitățile colective, afectând indivizii, se reflectă asupra lor, acțiunea exprimându-le, la rândul lor, după cum vom vedea în continuare, într-un mod individual.

Munca – o transformare a realității

Este semnificativ că ne aflăm aici în registrul muncii în sensul de *praxis*. Activitatea socială poate fi concepută ca o transformare a realității, care se poate defini ea însăși, *a priori*, în același timp ca obstacol în calea satisfacerii nevoilor și dorințelor și ca promisiune a acestora. Netrăind într-un univers magic, omul luptă pentru existența și supraviețuirea sa, necesitatea fiind cea dintâi lege ; el se asociază cu semenii săi în acest efort constant care îl obligă să transforme realitatea, să îndepărteze pericolul, să producă necesarul sau chiar un surplus, să creeze uneltele, să conceapă conduitele intermediare care concură la satisfacerea proiectelor sale.

Orice societate, orice comunitate umană s-au solidarizat întotdeauna, fie și conflictual, pentru a duce la bun sfârșit această transformare care nu poate fi realizată fără cooperare. Conflictele s-au referit la modurile de a acționa, de a decide, de a prevedea ; ele au produs și mai produc încă diviziuni, concurențe și diversitate în modurile de organizare. Ele generează solidaritatea, contribuția lor la dinamica legăturii sociale fiind mai importantă decât neajunsurile pe care le creează în calea cooperării.

Într-o societate în care instituțiile tradiționale purtătoare și garante ale valorilor de referință se fragilizează (religia, ideologia...), unitățile sociale care au drept scop final producerea bunurilor și serviciilor devin preponderente. Indivizii unei societăți se formează pentru a intra într-o organizație, un sector de activitate și, în același timp, în viața profesională. Munca nu este numai o activitate de neocolit, ci și spațiul unei mize identitare : afectarea fiecăruia la o ocupație determinată în sânul unei organizații, unei instituții și unor grupuri care îi vor asigura statut, salariu, recunoaștere socială, identitate profesională. Rezultă că individul caută să se formeze, să se exerseze, să se perfecționeze într-o meserie, să-și găsească o slujbă, să o păstreze, să-și conducă viața în

funcție de veniturile pe care le poate asigura, creându-se astfel un puternic atașament, chiar conflictual, cu organizațiile a căror importanță, adesea prost estimată de către actorii înșiși, se revelează cu ocazia rupturilor. Criza locurilor de muncă pune astfel în chestiune natura acestor investiții și semnificația muncii într-o societate modernă.

Deși este problema altora, am putea spune multe despre condițiile de muncă, insecuritatea slujbelor, riscul de pierdere a identității profesionale. Este dificil de apreciat dacă omul este sau nu făcut pentru muncă, dacă aceasta este o tortură sau o activitate sănătoasă. Ambele sunt fără îndoială profund și complex mixtate. Pentru că omul este o ființă plină de curuzuri, condamnată să moară, el este obligat să se lovicască de realitate, de suferință și de moarte. Dar nu descoperă oare pe aceeași cale viața, plăcerea, realizarea?

În societățile noastre moderne, munca a devenit un drept, considerată ca o cale indispensabilă de acces la viața socială, pe scurt la viață, pe care societatea trebuie să o garanteze tuturor cetățenilor.

Drept și datoric, munca dă un sens vieții sociale într-o măsură importantă, chiar preponderentă, acesta repercutându-se asupra vieții private (sexuală, familială, timp liber) unde alegerile și gusturile sunt în parte determinate de statutul profesional.

Unitățile (grupuri, organizații, instituții) ne apar astfel ca locuri de condensare a vieții sociale. Complexitatea lor este redusă într-un câmp mai restrâns unde diferite registre și factori determinanți pot fi deciptate mai ușor. Membrii lor sunt mai în măsură, dacă nu să analizeze, cel puțin să furnizeze explicații experiențelor prin care trec, chiar dacă acestea nu sunt nici complete, nici obiective, fiind în egală măsură traversate de subiectivitate.

Desigur, aceste unități sociale nu rezumă societatea și nu trebuie să ne lăsăm prinși în capcana de a crede că ele reprezintă societăți în miniatură. După cum am distins crizele sociale de crizele individuale, le vom diferenția pe acestea de crizele care afectează unitățile sociale, așa cum le-am definit. Le-am privilegiat pentru că sunt unități circumscrie, spațiu de muncă și de cooperare, adică de relații de reciprocitate ordonate de *praxis*, dar și de reprezentările oamenilor asupra raporturilor necesare reușitei: producere de bunuri și servicii care includ profitul, construirea unei identități și obținerea unei recunoașteri care să permită situarea de sine, față de ceilalți, cu asemănările și singularitatea propriei.

Criza, bulversare a unității sociale

Această carte explorează specificul crizelor care afectează unitățile sociale. Respectiv crize sunt curente, presa fiind uneori ecoul lor, dar mai cu seamă membrii, salariații, funcționarii, cadrele lor sunt cei care exprimă personal sau colectiv sentimentul că o criză le cutremură organizația, echipa sau serviciul. Responsabili sau directorii înșiși sunt adesea cei care invocă o criză, cu titlul de constatare sau de avertisment. Ce înțeleg ei în general prin aceasta? Clătinarea structurilor și dereglarea dinamicilor, imposibilitatea de a continua modul de funcționare din trecut din pricina unor cauze asupra cărora pare imposibil de acționat, deteriorarea relațiilor în cadrul procesului muncii, incapacitatea de a continua, într-o solidaritate conflictuală, producerea de bunuri sau de servicii, consecințele care pot apărea la nivelul supraviețuirii unității sociale, necesitatea unei schimbări în modurile de cooperare și, în același timp, dificultatea de a realiza această schimbare.

Frecvența acestor crize – sau, mai degrabă, numărul de echipe, organizații, instituții pe care le ating – le transformă într-un fenomen pe care nu ne putem abține să-l legăm de modernitate. Termen vag, desigur, și indecis, dar pe care îl vom corela cu accelerarea schimbărilor intervenite în raporturile umane și în modurile de *praxis*, de transformare a realității. Originea ei ar trebui eventual plasată în Revoluția franceză, revoluție politică ce a bulversat noțiunile de societate și de putere. De atunci s-au succedat alte revoluții, care nu exclud intoarcerile, mergând în sensul unui abandon al tradiției și al stabilității în raporturile umane și de muncă: revoluție industrială, revoluție tehnologică, eliberare sexuală etc. Părând, pe de o parte, să aducă mai multe drepturi, mai multe libertăți, mai mult respect pentru individ, modernitatea se solda, pe de altă parte, cu războaie mai cumplite și cu hecatombe umane pe care istoria nu le-a cunoscut niciodată.

Pe scara unităților sociale, cu dimensiuni mai „umane”, relațiile se pot suprapune raporturilor sociale. Crizele apar aici ca un fenomen legat de modernitate: o mai bună informare, specializarea actorilor, avansarea brutală a tehnicii, conștiința mai acută a destinelor mai particulare, redresarea formării... Puține organizații sau instituții scapă experienței crizelor depășite, repetate sau definitive.

Aceste crize se manifestă adesea în lanț, antrenate în „criza” socială, diagnosticată de experții sau de politicienii de diferite orientări și repercutată de indivizii care o trăiesc într-un registru psihic și somatic.

Scopul cărții este să abordeze acest tip particular de crize de care doar puține organizații se simt neatînse, fie că actorii invocă o criză dovedită, fie că, sub efectul unor restructurări, restricții bugetare, delocalizări, mutații economice

sau sociale..., ei exprimă un sentiment de amenințare. Pentru noi se pune problema degajării unei inteligibilități plecând de la analiza unor situații concrete.

Obiectul nostru este fenomenul de criză, nu doar în măsura în care îi afectează pe indivizi, nu doar pentru că el prezintă grave disfuncții, ci ca fenomen circumscris, dar complex, global, cu implicații în diferite registre ale unității sociale: politic, istoric, ideologic, juridic, economic, tehnologic și psihologic. Caracterul relativ circumscris, urmărirea istorică a crizei permit, conform ipotezei noastre, punerea în lumină a conexiunilor existente între diferitele registre, a proceselor de transformare și de înlănțuire, a nivelelor și registrelor angajate: raționale, imaginare, inconștiente așa cum sunt dezvoltate pe suporturile realității sociale sau psihologice. Iată de ce ne vom situa în perspectiva unei psihologii sociale clinice.

Vom degaja simultan procesele care concurează la apariția crizei și semnificațiile conștiente și inconștiente pe care le capătă evenimentele critice pentru actorii angajați. Avansăm, de asemenea, ipoteza că oricărei situații la care participă ființe umane îi sunt atașate, de către acestea, semnificații ținând de logica propriei lor problematice. Altminteri, nonsensul sau nesemnificabilul ar putea apărea tocmai ca un factor patogen de ruptură, repercutându-se asupra crizei globale în sine.

Criza ca obiect al psihologiei sociale clinice

Criza ni se pare un obiect pertinent pentru psihologia socială clinică. Percepută la nivel colectiv, ea afectează indivizii și destinul lor, aceștia făcând efortul de a înțelege și a găsi moduri de rezolvare. Este dificil de apreciat, de la început, dacă o criză ce se dezvoltă în mediul social al acestor grupuri, organizații, instituții este o consecință a unei dinamici colective sau colectivul nu este decât teatru pe scena căruia se joacă inducțiile individuale și relaționale.

Criza în grupuri, organizații sau instituții nu este un obiect intermediar între sociologic și psihologic, ci este o experiență socială proprie unor unități relativ limitate în timp și spațiu, a căror complexitate cercetătorul sau practicianul poate spera să o sesizeze, să-și urmărească transformările chiar dacă descoperă că sub termenul de criză se ascund mecanisme diferite, cu efecte diverse și cauze multiple.

Astfel, criza acționează ca un analizator în sensul dat de G. Lapassade: un eveniment care deconstruiește sistemul încheșnat, a cărui funcționare regulată masca mecanismele, faliile, contradicțiile. În timpul crizei, asistăm la o dispersare a elementelor angajate ce le dezvăluie natura și fața ascunsă. Este o ocazie de a depăși necunoașterea și, deoarece criza trece peste interdicții, de a descoperi refuzările și reprimările. Criza este o ocazie sau un instrument de cunoaștere.

Analiza crizelor poate permite realizarea unor moduri de intervenție care variază în funcție de situații, moment sau natura cererii. Ele pot fi preventive sau susținătoare atunci când problemele de rezolvat sunt atenuarea aspectului destructiv, invazia pulsiunii tanatice care atinge unitatea socială în ansamblul său, elementele ei constitutive și membrii săi, ca actori și ca persoane. Ele pot fi un ajutor în elaborarea unor strategii pentru grupuri sau indivizi care, cu ocazia unor schimbări brutale, sunt motivați pentru realizarea unor modificări, individuale sau colective. Ele pot fi, în fine, un sprijin pentru forțele novatoare, pentru indivizi sau grupuri care, fiind în dificultate, se găsesc în fața necesității de a-și dezvolta capacitățile creatoare.

Teama de o soluționare negativă a crizei sau sentimentul că rupturile amenință cooperarea și comunicarea necesare, chiar când nu conștientizăm neapărat o situație de criză, duc la formularea unor cereri adresate celor care par apți să formuleze un diagnostic și să furnizeze instrumentele de ajutor sau de rezolvare. Acestea se adresează mai ales psihosociologilor atunci când sunt subînținse de sentimentul, neformulabil imediat, că relațiile se află în joc la fel de mult ca și organizarea muncii, că o reflecție asupra locului și implicării fiecăruia pare necesară; ceea ce nu se poate face, din punctul de vedere al celor interesați, fără prezența în joc a unui intermediar. Unul dintre obiectivele noastre este de a pune problema intervenției în situații de criză.

Psihosociologia este o practică ce trimite la psihologia socială clinică ale cărei principale câmpuri de investigare sunt grupurile, organizațiile și instituțiile. Ea este marcată de diversitatea obiectelor, referințelor, filiațiilor și legăturilor instituționale. Tocmai pentru că ea nu trimite la o singură teoretizare o vom folosi pentru desemnarea cercetătorilor și practicienilor în situație.

Această lucrare vizează deci reperarea și analiza proceselor de criză. Vor fi puse în lumină atât logici, construcții și dinamici imaginare, cât și conduite raționale, strategii defensive și de degajare folosite de diferitele instanțe: indivizi, grupuri și organizații. Analizele se vor baza pe studii de caz reieșite din propria noastră experiență de cercetători și de intervenționiști. Acesta va fi obiectul primelor două părți.

Ni s-a părut necesar ca să se poată vedea, în a treia parte, în mod mai precis, câmpul teoretic și epistemologic de la care am pornit în apropierea de obiectul nostru de cercetare, adică psihologia socială clinică și conceptele specifice la care abordarea noastră face apel.

Partea I

LECTURA CRIZEI

Criza ca experiență

Origini și sedimente

În introducere, am situat criza ca problematică referitoare mai ales la unitățile sociale. Rămâne de explicat ce înțelegem prin criză și ce ține de ea. Având în vedere că am vorbit deja despre actualitatea crizelor, vom încerca mai jos să precizăm criteriile de la care credem că se poate porni pentru calificarea unei situații drept criză.

Toți autorii care se referă la noțiunea de criză notează etimologia greacă *krisis*, „decizie”. Această etimologie nu conotează *a priori* noțiunea de criză așa cum o înțelegem în mod obișnuit. Totuși, a decide înseamnă „a adopta o concluzie definitivă asupra (unui punct litigios)” (Petit Robert). Aceasta implică o delibereare, un arbitraj între două părți aflate în cumpănă. Indecizia, dificultatea de a alege preced decizia care tranșează. Se intră apoi în faza de rezolvare, se ia o hotărâre care pune capăt ezitării sau incapacității la care se găsea redusă unitatea în timpul crizei. Aceasta înseamnă că o criză este o profundă reevaluare, ridicând probleme de supraviețuire în coeziune și de continuitate a unității în chestiune, care nu poate reveni la o dinamică viabilă decât printr-o alegere decisivă. Deci, criza este determinată de durata incapacității de decizie, timp în care structura unității luate în considerație (persoană, grup...) este compromisă.

De asemenea, criza poate fi considerată ca un efect decisiv : o ruptură creată de un eveniment ce pare a transforma în mod radical condițiile de existență. Evenimentul poate fi tocmai o decizie luată de o minoritate și suportată de un ansamblu cărui îi lipsesc modurile de adaptare. În toate cazurile se evidențiază imposibilitatea de a menține starea cunoscută, datorată în general amplorii transformărilor contextului, debordării și nepregătirii.

Fără a reaminti toate definițiile din Petit Robert referitoare, în primul rând, la aspectul medical, vom observa că, în orice domeniu, caracterul atribuit crizei desemnează o schimbare subită. Revin termenii de violență, gravitate sau agravare bruscă. Sinonimele menționate : acces, atac, ruptură, fază (critică), impas, cădere, tensiune, conflict, clătinare adaugă la brutalitatea schimbării de

stare ideea severității dificultăților care par a afecta funcții esențiale, dacă nu chiar vitale. În limba franceză, accepțiunea cuvântului criză este mai aproape de riscul de ruptură decât de etapa progresivă. Etimologia greacă este singura care păstrează ideea unei rezolvări și a unei hotărâri ca ieșire din criză. În sine, criza este comparabilă cu un atac brusc asupra părților vii ale unei unități, până atunci mai mult sau mai puțin coezivă. Bruschețea ei presupune un început neașteptat, sfârșitul fiind incert. Criza poate fi considerată ca un moment intens de transformare.

Valoarea acordată de Hipocrate crizei este legată de concepția lui asupra bolii ca dezechilibru, rezultat al unei lupte dure de corp împotriva influențelor exterioare nocive. Boala nu este, în acest caz, o suferință suportată, ci un efort de însănătoșire. Numeroase simptome, printre care febra și „crizele”, sunt expresia unui travaliu, înscris în timp, prin care corpul obține vindectarea.

Ideea că o criză poate fi echivalentul unui travaliu progresiv este mai puțin susținută în ziua de astăzi, deși încă prezentă.

A gândi criza ca un fapt pozitiv poate ține de o sociologie care privește evenimentele studiate în durata lor, integrând perioadele de regres și de progres, și care se referă, ca la Auguste Comte, la o filozofie a istoriei convinsă de existența progresului social. Or, secolul nostru, care a traversat două războaie mondiale combinate cu o gravă criză economică, este în ziua de astăzi mai puțin sigur și nu mai consideră că schimbarea ar fi, în mod necesar, sinonimă cu progresul. Altminteri, ar fi aderat ceva mai de bunăvoie la tezele revoluției permanente (Troțky, Mao Tze-Doung...). Iar în domeniul individual, doar situațiile considerate disperate mai „autorizează” psihiatria să recurgă la crize provocate sau de genul electroșocului, sau al curei Sakel: „doforii pentru cai”, absolut aleatorii, al căror principiu este îngrijirea răului prin rău.

Dacă, în optica psihologiei sociale clinice, situându-ne în mod deliberat alături de actori, evocăm caracterul catastrofic al crizei, o facem mai puțin pentru a emite prejudecăți asupra rezultatului ei, în esență întotdeauna aleatoriu, cât pentru a da seama de modul în care este trăită. Un punct de vedere exterior poate conduce la considerarea crizelor existenței și a celor care traversează organizațiile drept normale de către un observator care a mai văzut și altele. Dar experiența actorilor, plină de surprize, de perturbări, de dezordini sau de incertitudini... este întotdeauna asociată cu sentimente de neînțelegere, de nesiguranță, de anxietate și cu teama de un rezultat catastrofic.

Ca orice divulgare psihologică, cunoașterea crizei, privilegiind clasificarea pe seama implicării, erodează capacitățile de degajare și de creație consecutive trăirii unui non-sens.

Noțiunea de criză se estompează în zilele noastre; extinderea ei, stigmatizată de mai mulți autori (E. Morin, 1976; R. Thom, 1976...), a dus la faptul că ea

desemnează la fel de bine o amenințare, care pune în cauză însăși existența organizației, cât și modificările parțiale sau chiar o nehotărâre la nivelul direcției. Criza tinde astfel să fie asimilată cu toate aceste fenomene necunoscute, care revin și descumpănesc atât subiectul, cât și organizația în prezența lor de stăpânire. Astfel, „*este deja un progres*”, scrie E.H. Erikson, „*faptul că termenul de «criză» nu mai evocă ideea de catastrofă iminentă, care la un moment dat a părut să se opună justeii înțelegerii a termenului. Acesta a devenit astăzi sinonim cu viraj necesar, moment crucial în dezvoltare*” (1972).

René Kaës (1979) merge în același sens atunci când descrie procesul terapeutic sau formativ ca un spațiu de tranziție (D.W. Winnicott, 1971), permițând traversarea pozitivă a acestor momente cruciale și critice. Această analiză tranzițională nu este posibilă decât datorită existenței unui cadru a căru funcție paracritică autorizează un „joc” interpretativ favorabil schimbării.

Psihologia și sociologia au abordat criza prin intermediul cazurilor clinice tratând efectele critice ale organizației asupra indivizilor. Se poate astfel vedea în ce mod constrângerile organizației, exigențele și contradicțiile sale, profund investite de către actori, își exercită dominația asupra acestora, se oferă ca solicitări cu componente pulsionale și ca răspuns la neîmplinirile subiectului (A. Lévy, 1978; M. Pagès și colaboratorii, 1980; N. Aubert, M. Pagès, 1989; N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991; E. Enriquez, 1992).

O sociologie reprezentată de Eugène Enriquez și-a adăugat termenul de „clinică” datorită acestei abordări prin intermediul actorilor sociali și, mai ales, datorită referinței psihanalitice care face posibilă o lectură a organizațiilor în termeni de pulsione de viață și de moarte, prezente în dinamica lor. Aderența membrilor lor la „obiectele” organizaționale, la imaginarul organizației le furnizează materie transferențială propriilor lor închipuiri și fantasme, fie cu titlul de sublimare, fie cu titlu defensiv sau patologic. În acest curent, lucrări precum *Le coût de l'excellence* de Nicole Aubert și Vincent de Gaulejac (1991) caută să pună în evidență raporturile de cauzalitate și corespondențele dintre modurile de funcționare ale organizației și răspunsurile indivizilor în efectele lor negative, mergând chiar până la crearea unor tulburări psihologice grave (*Le stress professionnel* de Nicole Aubert și Max Pagès, 1989).

Toate aceste lucrări referitoare la organizații și la raporturile indivizilor în cadrul lor nu abordează fenomenul de criză în sine, unde interferează în același timp organizația, grupurile care o constituie, membrii implicați și mediul.

Se găsește totuși, la diferiți autori, în teoretizări ce se reclamă de la diferite câmpuri disciplinare, concepții ale crizei de la care vom face câteva împrumuturi.

Noțiunea de criză se află în centrul operelor lui Marx și Freud. Fără a fi nevoie să le considerăm ca teorii ale crizei, putem găsi în ele referințe teoretice în măsură de a-i prinde procesele în registrul socio-economic și în registrul psihic.

Pentru Marx, criza se naște din antagonismul claselor. Ea este economică. Instabilitatea și criza sunt artificiale create de un mod de producție legat de interesele unei clase dominante (supraproducție, luptă pentru însușirea acesteia). Revoluția socială reprezintă o ieșire în cazul crizelor economice.

Criza începe cu alienarea omului devenit străin siesi în actul de producție. Ființa umană aparține altuia: criza a devenit internă, antagonismul se situează între om și om, om și natură, individ și specie. O dată cu capitalismul, alienarea și diviziunea muncii și-au atins apogeul. Oamenii sunt împărțiți în clase: clasa proletară, oprimată, abia poate supraviețui.

Este nevoie de o răsturnare ideologică miraculoasă pentru a regăsi existența și sensul în raportul cu sine, cu ceilalți, cu lumea.

Totalitatea dezvoltării va rezolva antagonismele de clasă ale societății. Rezolvarea crizei care se regăsește la toate nivelele societății este o reunificare, întoarcerea la totalitate. „*Indivizii trebuie să-și însușească totalitatea forțelor de producție existente pentru a se putea afirma, dar mai ales pentru a-și putea asigura existența*”.

Crizele legate de antagonisme și contradicții preced revoluția care aduce unitatea, coincidența omului cu ceea ce produce și cu el însuși.

Crizele au început o dată cu supraproducția, cu lupta pentru însușirea ei, cu furtul ei din mâinile celor ce produc. Violența născută o dată cu istoria, legată de exploatare trebuie să dispară: monopolizarea a intereselor comune, complexitate crescândă a vieții sociale, autonomie și dominație statală.

Clasa dominantă acumulează tot mai multe forțe de producție pe care nu le mai poate stăpâni („*creșterea forțelor de producție*”), la un moment dat, ordinea existentă devenind incompatibilă cu continuarea creșterii economice. Această contradicție sfârșește prin a exploda în revoluție. Aici este prăbușirea capitalismului. Clasele se află în luptă și de fiecare dată se instaurează un regim superior. Se ajunge la distrugerea celor două clase aflate în luptă.

Regăsim noțiunea de criză: comprimarea energiilor și a contradicțiilor la diferite nivele vor duce fie la o prăbușire a raporturilor sociale, fie la o schimbare a acestor raporturi (revoluție), implicând pe termen lung o desfășurare a energiilor în sensul plenitudinii. Revoluția succede crizelor. Crizele sunt legate de raporturile de producție, fiind, prin cauzele lor, economice: răsunetul lor asupra psihologiei umane nu le inscrie în studiul procesului.

Pentru Freud, criza internă a subiectului stigmatizează diviziunea acestuia: refuzarea și dualitatea pulsionilor. Ca practică mai întâi, ca teorie mai apoi, psihanaliza s-a constituit plecând de la capacitatea sa de a înțelege spectacolul crizei isterice ca efect al unui conflict inconștient. Astfel, pentru Freud, criza survine atunci când eul slăbit se află în incapacitate de a transforma și de a interpreta dinamica pulsională. Această perspectivă corespunde în referențialul lacanian unei confuzii între imaginar și real ca rezultat al pierderii reperelor

identitare furnizate în mod obișnuit de registrul simbolic. Criza oferă nu numai un model teoretic pentru gândirea proceselor intrapsichice ale crizei, ci permite și înțelegerea modului în care problematicile inconștiente modelează atitudinile și comportamentele sociale, făcând legătura între dinamica psihică și dinamica socială. Astfel, psihanaliza constituie o referință esențială pentru studiul crizelor în care sunt implicați indivizii.

Conceptul de anomie, scump lui Durkheim (1897), trimite în mod direct la noțiunea de criză ca dereglare socială aducătoare de dezorganizare, de slăbire a legăturii sociale. Totuși, criza individuală sau colectivă nu decurge în mod necesar din lipsa regulilor. Îi lipsesc caracterul iruptiv și subiectiv.

În sociologia organizațiilor, M. Crozier a insistat în numeroase rânduri asupra interesului studiului crizelor pentru analiza organizațiilor. Dar el însuși nu a întreprins acest studiu, trimițând fie la Edgar Morin, fie doar evocând criza ca etapă obligatorie pentru schimbarea organizațiilor birocratice *à la française*, și chiar a oricărei organizații (M. Crozier, 1970; M. Crozier, E. Friedberg, 1977).

La rândul său, Alain Touraine a elaborat o teorie a crizelor organizaționale în cadrul teoriei sale generale a sistemelor organizaționale. În inima problemei organizației se găsește interdependența între capacitatea de inițiativă și gestiunea tensiunilor între diferitele elemente ale unei funcționări organizaționale. Există criză atunci când gestiunea tensiunilor nu mai este dominată, ruptura survenind între aceste diferite elemente: ruptură între interior și exterior, între putere și tehnică, între dependență și autonomie. Această teorie globală ni se pare pertinentă, dar insuficientă pentru a explica de resorturile crizei și ale proceselor care duc la ruperea axelor sistemului organizațional. Este într-adevăr necesar să ieșim din cadrul pur sociologic în care se plasează A. Touraine pentru a sesiza aceste resorturi și aceste procese care sunt de ordin psihologic (1973).

Se constată într-adevăr o incapacitate a actorilor sau a unora dintre ei, plasați în poziții cheie, de a da o interpretare dialectică tensiunilor în strategiile de negociere. Această incapacitate momentană sau structurală ține de o analiză psihosocială ce rămâne de făcut.

A. Touraine (1973) observă pe bună dreptate că „*disocierea între interiorul și exteriorul*” organizației „*substituindu-se temei conflictului este semnul crizei organizaționale și al absenței unei mișcări sociale*”: „*Criza este trăită cu un non-sens, nu ca rezultat al unei acțiuni adverse*”. Dar mai rămâne de explicat în ce mod se instalează această substituție, cum survine non-sensul, ceea ce duce la analiza subiectivității actorilor.

Conceptul sociologic cel mai apropiat este cel de disfuncție, care a dat naștere la numeroase lucrări de sociologia organizațiilor. Dar disfuncția nu este echivalentă cu criza, chiar dacă o criză comportă disfuncții și conflicte.

Într-adevăr, „disfuncția, abateră repetitivă a realității condutilor de la regula formală, nu este astfel decât simptomul unui sistem de jocuri informale care se reproduce atâta vreme cât nu se schimbă nici regula jocului, nici actorii, nici ansamblul constrângerilor care marchează scena și decorul”. Jocurile informale sunt relații de putere în care se impun actori identificați cu raționalități strategice limitate. Or, în criză, actorul își vede clătinată identitatea. Diviziunea sa între mai multe raționalități ocupă acum prim-planul scenei. Iar acestei diviziuni îi corespunde o incapacitate de a se confrunta strategic cu o alteritate și, a fortiori, cu un joc de putere (M. Crozier, E. Friedberg, 1977).

A interpreta criza în termeni de disfuncții și conflicte înseamnă a rămâne la un punct de vedere funcționalist și la o analiză în termeni de raporturi de forță. Or, punând în chestiune identitatea actorului social, criza îl implică în calitate de subiect și declanșează rezonanța unor problematici intime la care psihologicul și inconștientul iau parte.

Opera lui Gérard Mendel, sociopsihanalist, se referă la criza care îl afectează pe individ în raporturile sale cu societatea. Criza, rezultată din „*impasul marxist*” și din mutațiile culturale, cere noi valori, reinventarea unor schimbări conjugate ale fundamentelor psihologiei individuale și ale societății (1992).

Socioanalizii (current al analizei instituționale) concep criza ca metodă de intervenție, vorbind chiar de „criză-analiză”: este vorba de provocarea, cu ajutorul unor analizori aleși sau construiți, a unei explozii a forțelor de refulare exersate de putere și de eliberarea energiilor instituantului.

Criza indusă permite eliberarea actorilor închiși în cunoașterea distorsionată. Ea trimite la presupuziții marxiste (explodarea contradicțiilor legate de diviziunea muncii), psihanalitate (dezlănțuirea energiilor, ridicarea refulărilor), reich-iene (atacarea cuiraselor sau rigidităților înscrise în corpul însuși)... Intervenția este o criză controlată, instrument de analiză și de schimbare, ea provoacă deconstruirea rigidităților psihice și sociale pentru reînnoirea surselor de energie. Instituționaliștii analizează mai puțin criza în sine, folosind-o mai degrabă într-un scop de deconstruire a ceea ce este instituit; în fine, ei rămân sociologi: după cum Touraine urmărește dinamicile, ei suscită energii în scopuri sociale fără a acorda o atenție aparte interiorizărilor de către actorii sociali a structurilor sociale și ambivalențelor la nivel individual.

Pentru R. Girard (1972), criza sacrificială este rezultatul violenței mimetice. Moment în care violența legată de indifențență, presupunând confuzia reperelor și a limitelor, se focalizează asupra unui punct central, locul sacrificiului, gaură neagră în măsură să elimine energiile dezlanțuite. Sacrificiul restaurează singularitățile și solidaritățile.

Orice societate este întemeiată pe un sacrificiu fondator pe care îl repetă de fiecare dată când angoasa dorințelor mimetice o precipită asupra ei înșiși.

Viziune mistică și cosmică a socialului, pe care îl prezintă ca pe o fantastică sarcină energetică riscând să facă implozie în lipsa unei ritualizări ce poate fi depășită doar prin revelarea sensului și a dragostei.

Oricât de vizionară ar fi această teorie a crizei ca violență mimetică, ea are meritul de a o defini în termeni de energii dezlanțuite, de amenințare totală pentru unitatea organizată și de căutare disperată a unui catalizator capabil să opereze din nou legături și diferențieri. Se regăsesc aici elemente care constituie ipoteza în cercetarea noastră. Crizele în organizații pot fi, în anumite cazuri (crize interne cu căutarea unui țap ispășitor și violență a afectelor), înțelese conform acestui model, dar trebuie să ne întrebăm dacă unele crize dezbinante, cu instabilitate și deplasare de putere, se constituie tot conform acestor modele sau, dimpotrivă, fac să intervină alți determinanți conform altor procese.

Pentru P. Watzlawick și colegii săi (1992), comunicarea paradoxală este starea disjunctivă pe care o încearcă receptorii unei comunicări cu două mesaje concomitente și incompatibile. Este vorba de o criză indusă de contradicția logică și de conflictul interior care rezultă de aici. Ea implică procesele de comunicare și efectele lor patogene. Ea este ușor de transpus în organizația însăși, înțelesă ca un sistem care primește informația, o tratează, o distribuie pe canale interne sau externe. Criza ar putea fi înțeleasă ca disfuncție gravă care atinge întreg sistemul, începând cu mesaje contradictorii, simultane sau eșalonate în timp, adresate întregului sau unei părți a actorilor de către sistem sau una dintre componentele sale. Este vorba de o perspectivă interesantă, dar limitată la aspectul comunicațional. Ea nu oferă elemente pentru înțelegerea rădăcinilor crizei.

Un număr special al revistei *Communications* apărut în 1976 a alesese criza drept temă. Se găsesc aici două articole de René Thom și de Edgar Morin. Acesta din urmă o descrie ca irupție incontrollabilă a antagonismelor legate de complexitatea și caracterul indextricabil al sistemelor. Diferențele devin opoziții, iar complementaritățile contradicții, ajungându-se la o distrugere în lanț. Aceasta fiind valabil pentru orice „sistem”, rămâne de știut ce anume are semnificație, în criză, pentru actorii sociali.

R. Thom distinge criza de catastrofa, pe care cea dintâi o prevestește adesea. Pentru el, criza poate rămâne latentă, ea afectează funcționarea, în timp ce catastrofa atinge structura. Dar catastrofa este totuși sfârșitul temut, efectul de criză explodată, întotdeauna prezent în spiritul actorilor care trăiesc criza, de nedisociat la nivelul reprezentărilor. Iar cea mai mare parte a autorilor sunt de acord pentru a vedea în criză tocmai o amenințare la adresa integrității subiectului: Thom subliniază că există întotdeauna un element subiectiv în criză. „Criza poate apărea ca fiind inseparabilă de subiectul care o gândește”, observă, de asemenea, J. Goyena într-un articol din *Dialogue* (1982). Criza

poate fi oare, într-adevăr, „prinsă” altfel decât prin intermediul experienței actorilor implicați? Este ea oare altceva decât această experiență? Plasându-ne în câmpul social, avem întotdeauna a face cu subiecți individuali sau colectivi. Ei sunt cei care exprimă criza, care dau semnificație, fie și cea de incoerență, unor evenimente sau situații ale căror logici le scapă chiar atunci când sunt autorii lor direcți sau mai îndepărtați.

Examinând *Le Concept clinique de crise* (1982), A. Bolzinger reia pe urmele altor autori (J. Goyena, 1982; G. Rouan, 1982) etimologia cuvântului *criză*, care trimite la o decizie de luat, la momentul crucial când trebuie tranșat între două stări și luată o hotărâre cerând o adevărată convertire a subiectului. Decizia necesită un subiect, pericolul de dezintegrare în momentul alegerii fiind la fel de mare ca și șansa de renaștere. Este un moment al adevărului. Și pentru A. Bolzinger, criza joacă rolul de analizator care dezvăluie ceea ce rămâne ascuns.

Pe de altă parte, G. Rouan stigmatizează ambiguitatea noțiunii în acești termeni: „*Dacă pe plan fenomenologic experiența crizei poate atinge tragicul, pe plan noțional situația este umoristică știind că, etimologic, vocabula juridică desemna momentul de terminare a ambiguității*” (1982).

La rândul său, J. Guillaumin propune, în articolul său *Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises* (1979), o definiție a crizei ca „*dereglare*”, „*confuzie*” sau „*pierdere*” trăite la nivel intrapersonal, interpersonal (relații) sau transpersonal (raporturile unor ansambluri de persoane), nivele ale sistemelor care se includ unele în altele, orice criză putând fi prinsă pe oricare din aceste planuri. După cum psihanaliza oferă o criză „*substituitivă*”, el propune, pe urmele lui René Kaës, degajarea unui spațiu simbolic în care să se poată opera întâlnirea situațiilor trăite și „*trecerea de la reprezentare la teoretizare*”. Acest spațiu nu se deschide în mod operatoriu și explicativ decât prin păstrarea unei perspective „intercritice”, deplasând problematica pe diferitele planuri aflate în rezonanță.

Criza este multidimensională, dar experiența subiecților este esențială. Ea nu devine creatoare decât prin restituirea capacității lor simbolizante.

Demersul nostru, deși alege de la început câmpul social, terenul organizației, acordă subiectului local central.

Criza nu trece neobservată, violența sa o face evidentă în ochii martorilor și mai ales în ochii celor care o suportă. Criza este un eveniment care durează un anumit timp. Ea este marcată de momente, faze, etape. Ea însăși marchează o etapă. După, lucrurile nu mai sunt ceea ce erau înainte. Funcțiile atinse (despre care am spus că sunt esențiale) cer o modificare sau o refacere a întregii structuri, adică a unui ansamblu cu elemente interdependente și suficient de coordonate pentru a avea autonomia, bineînțeles întodeauna relativă, a unei structuri.

Această idee se poate aplica crizelor în unitățile atât sociale, cât și individuale, fie că sunt constatate din exterior sau confirmate de membrii unității. După cum am spus mai sus, adevăratele crize sunt cele recunoscute de către cei afectați. Criza este mai întâi ceea ce spun și ceea ce resimt actorii în legătură cu ea. Criza afectează o unitate conștientă, individuală sau colectivă, ceea ce nu exclude, bineînțeles, tăgăduiala. Și dacă un individ poate nega faptul de a fi în criză, lucrurile nu stau la fel într-o unitate socială. Toată sau o parte a acesteia denunță criza chiar dacă unii o neagă. În interiorul unei organizații, interesele sunt diverse, elementele sunt divizate potrivit unor funcții complementare, dar diferite. Este de înțeles că grupul de conducere neagă criza pentru a nu trebui să înfrunte un conflict generalizat sau, dimpotrivă, o afirmă pentru a avea motive de a modifica structura.

O experiență subiectivă

Perspectiva adoptată ne face să considerăm criza în primul rând ca pe o experiență. Într-adevăr, dacă acest joc de afirmare-negare este posibil, criza nu există, ținând cont de sentimentul pe care îl poate avea o parte esențială a organizației. El atinge ansamblul prin distorsiunea dinamicii pe care o poate aduce.

Aspectul subiectiv, răsunetul emoțional, este deci esențial. Îl asociem cu experiența bulversantă a membrilor organizației. Aceștia au sentimentul unor schimbări atât de fundamentale ale dinamicii organizației, încât sunt confrunțați cu necesitatea unor măsuri (decizii) care nu numai compromit achizițiile, ci duc chiar la pierderea identității sau a existenței. O altă caracteristică a crizei ar fi deci trăirea unei amenințări grave pentru continuitatea unității sociale, putându-i atinge pe indivizii înșiși datorită participării lor la această unitate.

Criza mai este legată și de un sentiment de violență: bruschețe, brutalitate, extremism al conflictelor fără recurs posibil la reglările sau mediările obișnuite. Limitele și reperele par să lipsească, recursul la simbolizare pare imposibil (discursuri, schimburi). Ne putem aștepta ca, într-un grup aflat în criză, repartiția competențelor și a distincțiilor ierarhice să nu mai fie recunoscută, iar un mod de exprimare emoțional înlocuiește discursurile ideologice sau comunicările raționale. Energiile eliberate dau naștere unor confruntări și unor raporturi de forțe. Criza introduce astfel amalgamarea diferitelor registre anterior articulate și distincte. Conflictele sunt exacerbate. Rupiturile se deplasează și se confundă de la instituțional la organizațional, la grupuri și între nivelele ierarhice. Nu mai este vorba de o unitate realizată ca un proiect în fața pericolului, ci de o situație de confuzie care barează orice efort de luciditate și de diferențiere.

Negativitatea pare dominantă, mereu este vorba de incapacități, de incompetențe, de constrângeri sau de obstacole imposibil de depășit, de divergențe

ireductibile, de degradarea sau paralizia tuturor dinamicilor în afara celor explozive și distrugătoare. Imaginarul social este dominat de persecuție și nu se mai văd decât pericole acolo unde existau proiecte și idealuri. În același timp, identitățile sunt fragilizate, atât identitatea unității sociale („noi” nu se mai regăsește decât în fața riscului de distrugere), cât și identitatea individuală, profesională care era conținută și susținută de unitatea socială. Amalgamarea nu este incompatibilă cu o dezarticulare a ceea ce făcuse până atunci obiectul unor acorduri sau al unor compromisiuri. Se asistă astfel la o individualizare care se explică prin părăsirea oricărei solidarități, la dezbinarea, la parcelarea unității care rămâne doar fictivă.

Reprezentările sunt la rândul lor negative. Indiferent dacă se referă la trecut sau la viitor, ele constituie imaginariu catastrofice și persecutive, căutând la întâmplare cauzele situației critice în evenimentele crizei înseși.

Criza este percepută ca inversiune radicală și bruscă a unei stări normale de echilibru continuu. În criză, toate caracteristicile descrise mai jos se regăsesc în contrariul lor: sentimentul de liniște și de securitate, plenitudinea sentimentului identității, încrederea în viitor legate în același timp în perenitatea echilibrului prezent, elaborarea și asimilarea simbolică a elementelor noi ale situației, capacitatea de a face proiecte având o viziune clară a elementelor aflate în joc, capacitatea de diferențiere, de negociere a conflictelor într-un spirit de deschidere care nu zdruncină sentimentul de securitate și de identitate nici în grup, nici la indivizi; reprezentarea pozitivă a celorlalți, a unității proiectului, imaginarul constructiv, compatibil cu originile și obiectivele organizației, asigurând un spirit de continuitate și obținând adeziunea tuturor.

Altfel spus, criza este fractura brutală a unei stări de orbire și de iluziune în care unitatea socială și indivizii își întăreau identitatea și dinamica. Unitatea nu compromitea diferențierea și invers. Ideal care corespunde fără îndoială dorinței fiecărui membru al unei unități sociale, dar care nu se întâlnește niciodată. Acest echilibru între pulsionea vitală (legătură, formare a unor unități din ce în ce mai mari, dragoste pentru celălalt, creativitate) și pulsionea tanatică (dezlegare, de structurare a unităților, ura față de celălalt, violență) ce permitea o dinamică, semn al complementarității lor obișnuite, s-a destrămat în favoarea diviziunii și a pulsioni morții.

Organizația, cadru al crizei

Am spus deja ce înțelegem prin unitate socială. De ce ține unitatea unei organizații? Mai întâi de caracterul organizat, adică de modul de interdependență și de existența funcțiilor, rolurilor și statutelor pertinente pentru atingerea obiectivelor determinate. Acest caracter organizat este programat în timp, distribuit în spațiu. Organizația distinge un interior și un exterior, intrări și ieșiri, funcționarea internă asigurând transformarea a ceea ce intră: informație, energie, materie, utilizator... Astfel încât la ieșire să existe un plus, valoare adăugată de transformările operate și valori necesare pentru compensarea cheltuielilor implicate de aceste transformări. Nu există deci niciodată o etanșeitate completă, deși organizația formează, de una singură, o unitate cu istoria ei, cu modulile ei proprii de funcționare, cu personalul, modulile ei de producție, în fine, economia proprie prin intermediul căreia se pot lectura transformările operate, cheltuielile la intrare și în timpul procesului, profitul la ieșire. Valoarea unei organizații va fi apreciată în funcție de cel puțin două criterii: calitatea transformării (obiecte produse, servicii, prestații, răspuns la cereri...), beneficiile (reputație, reînnoirea cererilor, profituri, investiții, salarii...).

Aceste criterii rămân pertinente atunci când este vorba de grupuri și de stabilimente instituite. Aspectul economic se referă în acest caz la alte plus-valori (plăcere, rang social, recunoaștere, satisfacere a cererilor: de îngrijire, de educație...). Finanțarea se efectuează la intrare (subvenții...), și nu la ieșire, continuând totuși să fie evaluată plecând de la rezultate.

Totuși, caracterul organizat nu este suficient pentru a defini organizația. Unde este ea vizibilă, vie, dacă nu în raporturile și relațiile pe care le întreține membrii săi? Raporturile sunt structurate cel mai adesea ierarhic și după funcții sau calificări. Relațiile sunt mai informale, este vorba de atitudini, comportamente, reprezentările pe care unii le au despre ceilalți, în primul rând ale celor împreună cu care lucrăm, cu care suntem legați prin sisteme de complementaritate; aceste relații constituie grupuri formale (echipe) sau mai informale unde solidaritățile și simpatiile joacă un rol esențial; alte relații pot de asemenea traversa organizația, fie că e vorba de cunoștințe anterioare și exterioare organizației, fie pentru că au existat relații de grup pe care jocul promovărilor le-a slăbit, dar care nu sunt mai puțin prezente.

Organizația mai înseamnă și indivizii care ocupă un loc (rol, statut) în specialitatea lor, care primesc informații cel puțin în privința sarcinii lor, dezvoltă comportamente scontate pentru realizarea părții ce le revine din transformarea proprie întreprinderii, printr-o muncă (cantitate, calitate) controlată și evaluată în funcție de criteriile oficiale și care primesc, în schimb, un salariu. Un contract îi leagă de organizație, care îi poate, conform anumitor

reguli, angaja sau concedia. Indivizii furnizează deci o muncă pornind de la nevoile lor, au dreptul la o remunerație evaluată în funcție de munca prestată. Regăsim aici ceea ce, în organizație, poate fi calificat drept instituțional.

Din punctul de vedere al anumitor psihosociologi, organizația este un sistem codat în funcție de care se derulează diferite operații în vederea unor obiective pe termen lung sau scurt. S-ar putea vorbi, în ce privește instituțiile, de finalități. Elementele și configurațiile organizației sunt tot atâtea suporturi ale actului de muncă, *praxis*, fiind în același timp rezultatele acesteia. Organizația este un sistem ambiguu. Ea pretinde mai întâi că ar personifica un proiect rațional în vederea celui mai bun rezultat posibil, ținând cont de datele mediului și de viitor, înscrise într-un real concret. Ea își afirmă astfel unitatea, necesitatea și caracterul pozitiv. Aceași organizație este de altfel compusă din indivizi care formează un ansamblu, chiar dacă fiecare are propriile sale obiective, maniera sa de a răspunde la constrângeri, de a lucra, capacitatea sa de a se coordona cu ceilalți indivizi, de a coopera, de a exercita sau de a suporta autoritatea.

Grupurile pe care le constituie, formale sau informale, reflectă aceste diferențe prin intermediul unor alianțe sau conflicte care se nasc în organizație și adesea parazitează pretinsa unitate. Acceptul lor de a coopera este responsabil, în ultimă instanță, de bunul mers al organizației, decizând în privința dinamicii ei. Prin urmare, este de înțeles că cercetările și studiile psihosociologilor, referitoare la început mai ales la ajustarea modurilor de producție și a condițiilor de muncă, la raționalizarea acestora, la adaptarea lor la „mașina” umană, au devenit mai sensibile la iraționalitatea membrilor organizației, au căutat să susțină spiritul de cooperare prin interesul pentru problema autorității sau a comandei (calitățile șefului), pentru problemele comunicării adesea redusă la o simplă transmitere de informații (direcție, conținut, înțelegere, receptare), pentru problemele de relații (grupuri informale, rezolvarea conflictelor...), pentru problemele de adeziune (discursul organizației, așteptările membrilor, reprezentări...).

Această analiză care conjugă perspectiva funcțională, relațională și psihologică este departe de a fi completă. Ea nu face decât să indice, în raport cu problematica crizelor, elementele și factorii care intervin în dinamica organizației, fie pentru a-i favoriza coeziunea, fie pentru a o zdruncina sau desface. Analizarea lor într-o organizație dată ajută la înțelegerea dinamicii acesteia, a ocaziilor de conflict, a degradării producției, a scăderii „moralului”.

Această abordare consistă în descălcirea firelor innodate, lizibile în urzeala organizațiilor, care îi țeș funcționarea globală sau parțială. Ea rearticulează complementariitățile busculate și permite o mai bună percepere a elementelor aflate în joc, pentru a schimba modurile relaționale și funcționale. Este vorba, grație lecturii făcute de psihosociologi, de o punere în lumină a dinamicii

originii dificultăților în termenii pe care i-am expus mai sus. Din studii, conversații, întâlniri organizate, expozeuri, formări se nasc legături cu conștiința și învățarea unor noi comportamente referitoare la funcții, relații și practici.

Această abordare pur psihosociologică operează plecând de la elementele ale dinamicii organizaționale, dar atinge mai greu structurile. Într-adevăr, atingerea structurilor ar însemna o repunere în cheștiune a puterii aflate la baza însăși a organizației (grup sau instituție).

Puterea drenează reprezentările, așteptările, cererile membrilor. Ea se exersează prin intermediul discursurilor dominanților care captează beneficiile rezultate din cheltuielile de energie și transformările realității efectuate de membrii organizației. Încarnare a puterii, pretinzând mai mult sau mai puțin, în funcție de regimuri, că ar personifica legea. Cei care domină și decid se bazează pe structuri ale căror fondatori sunt sau pe care le perpetuează ca suport esențial al acestei puteri. Nici o idee sau ideologie nu are greutate decât prin intermediul figurii care o reprezintă și spre care aspiră sentimentele pozitive și adeziunea membrilor. Șeful sau grupul aflat la putere face deci totul pentru menținerea structurii de putere existente. Cererea lor de schimbare se limitează doar la ameliorarea modurilor de funcționare. În jurul puterii se desenează astfel un sâmbure de puternică rezistență care tinde, în pofida declarațiilor formale, să interzică orice schimbare în raporturile de muncă, în reprezentările simbolice și ideologice vehiculate de discursuri. Acestea din urmă pretind că ar păstra unitatea, în fața unei diferențieri trăite întotdeauna ca amenințătoare.

Participarea inconștientă

A vorbi de rezistență la acest nivel înseamnă deja a introduce ipoteza că altceva are loc în mod neexplicit, dublând factorii psihosociale: procesele inconștiente a căror psihanaliză dă naștere teoriei și clinicii. Se poate spune că factorii psihosociologici sunt subînținși de pulsuniile vitale și tanatice pe care le-am menționat deja. Ele contribuie la dinamica unităților sociale conflictualizând ceea ce nu ar putea fi, altminteri, viu. Pulsuniunea vitală caută în mod paradoxal să lege și să anuleze indispensabila diferențiere, pulsuniunea tanatică, să desfacă, dar și să provoace ceea ce permite schimbarea. Conflictul necesar se înscrie în amestecul pulsuniilor, reprezentate la anumite momente prin elementele structurii. Dar, pulsuniile nu sunt singurele care subintind dinamica unității sociale. Fantasmelor particulare sau împărtășite alimentează imaginările și reprezentările indivizilor sau ale grupurilor, permit un mod de realizare a dorințelor și servesc, după cum a arătat Eliott Jacques (1955) la apărarea indivizilor împotriva angoaselor arhaice. Organizația, în elementele ei, se oferă ca spațiu de transfer în care se combină reprezentările și efectele solicitate de

structura ei. Astfel încât dinamica este atât rezultatul dispozițiilor de tip social, cât și al dispozițiilor inconștiente ale indivizilor și grupurilor. Aceasta explică rezistențele, mecanismele de apărare instaurate, scenariile combinând angoasa și dorința, suferința și plăcerea, cărora organizația le servește drept cadru.

Elementele sociale funcționale, relaționale, psihologice și inconștiente sunt astfel legate, întărindu-se în sensul unor configurații originale, dând viață organizației sau blocând în totalitate sau în parte raporturile de muncă prin intermediul conflictelor referitoare, de exemplu, în aparență la unele elemente relaționale, alimentate însă de proiecții inconștiente. Adesea, aspectul defensiv al acestor proiecții este depășit prin invadarea prea masivă a inconștientului și conflictul devine criză. Aceasta ne ajută să înțelegem de ce criza pare atât de bruscă, de brutală sau provocată de un declanșator inopinat. De fapt, greutatea angoaselor este cea care face să cedeze defensivele funcționale care serveau, până atunci, la zăgăzuirea sau convertirea lor. Declanșatorul nu este decât „aripa de fluture”, minima fisură care face să basculeze sarcinile până la nivelul de sus al digului și să cedeze barajul care le ținea în loc.

Datele inconștientului nu pot fi ocolite de psihologia socială clinică. Este vorba mai puțin de o dublă lectură cât despre o deplasare a privirii de la rațional la irațional, de la o logică funcțională la o logică inconștientă și despre capacitatea de rezonanță a psihosociologilor înșiși, interpelați atât în reprezentările, cât și în afectele, ideologia lor. Intervenția este astfel interesată de procesele de deplasare (de împărtășire) și de condensare care leagă imaginaturile active, conștiente și inconștiente, de semnificațiile pe care le îmbracă diferitele dinamici pentru membrii unității sociale.

Se regăsește aici chestiunea subiectului. Ținând cont de inconștient în aceeași măsură ca și de conștient, nu mai avem a face cu indivizi, ci cu ființe dotate cu sens și limbaj, care, prin relațiile și actele lor, construiesc și urmăresc ceea ce ar trebui să răspundă cererii lor, să aibă un sens și să le permită să se enunțe prin *praxis*.

Prin urmare, psihosociologul se găsește la rândul său înscris într-un proiect care nu mai vizează neapărat ameliorarea unei funcționări, ci punerea în lumină a semnificațiilor și deschiderea unui acces la sens pentru subiecți, acces care să le permită să-și reînnoiască dinamica de acțiune. Proiect de dezalienare care nu poate ignora greutatea structurilor, deși o poate face să apară sub forma unor sisteme de constrângeri care fac jocul unor puteri mai mult sau mai puțin oculte.

Criza bifacială

Criza este fie momentul de dezlănțuire a angoaselor, fie ruptura structurilor de putere. Ambele constituie punctele ei de reper. Criza nu atinge doar organizația, ci și individul, grupurile sau societatea. Și aici, criza apare mai întâi ca o ruptură care indică faptul că vechea structură nu-și mai poate îndeplini rolul de conținător sau de suport și că dinamica suferă o revoluție. Dar, la orice nivel, criza este asociată cu ideea de ieșire din criză. În afară de cazurile clar patologice sau când structurile sunt atinse în fundamentele lor, persistă ideea că nu e vorba decât de o vreme de criză, din care vor apare alte forme structurale, bazate atât pe cele vechi, cât și pe alte dinamici generatoare și creative.

Altfel spus, criza are două fețe: criza catastrofă, criza generatoare de schimbare. Am putea spune chiar că ea reprezintă acel moment critic prin definiție în care nu știm unde vom ajunge.

Actorii, prinși în criză, sunt dintr-o dată lipsiți de bazele obișnuite de decizie, de informație, de criterii, de referințe, nu mai știu cum să măsoare acumularea de elemente pe care criza le eliberează. Marile împărțiri până atunci inteligibile: construcție/deconstrucție, eșec/succes, regres/proiect par a fi devenit vagi. Modulile de rezolvare, modulile de evoluție, obiectivele înseși nu mai par reperabile. Criza este, pentru o vreme, precum o navigare orbească în care actorii își pierd legăturile și reperatele. În pofida ideii de agitație care se asociază crizei, se instalează un fel de vid al gândirii. Ca și cum ar fi fost dintr-o dată privați de certitudini și de criterii de evaluare, actorii trăiesc o trecere prin vid, suportă ceea ce nu mai au sentimentul de a stăpâni.

Dar criza este, pe un alt versant, această ieșire sperată: elementele par să reziste, o atitudine de luptă sau de deschidere, acceptarea unei schimbări trăite ca noutate, și nu ca sacrificiu, aportul unor noi elemente, adoptarea unor noi reguli, clarificarea obiectivelor și a scopurilor sunt tot atâția factori de reluare a activității și de reinnoire. Actorii își recapătă speranța, se angajează, își plasează din nou încrederea în cooperare și organizare. Adesea, într-adevăr, sentimentul de renaștere este atenuat de cel de doliu. Jertfa a trebuit făcută, schimbarea a însemnat sacrificarea modulilor de acțiune, a structurilor, a posturilor, a oamenilor. Organizația regenerată este, poate, o altă organizație.

Criză, schimbare, mutație

Noțiunea de criză pare a putea fi asociată cu cea de schimbare : orice schimbare nu operează oare o ruptură cu ordinea precedentă pentru a face loc celei noi ? Dacă schimbarea este o modificare a unei stări naturale date, circumstanțială sau deliberată, ea apare mai nuanțată decât criza, fruct al unei evoluții, înscriindu-se în timp, având în vedere că nimic din ceea ce trăiește nu rămâne într-o stare constantă, chiar dacă acest lucru scapă percepției imediate. Într-o organizație, schimbările pot afecta obiectivele, procedurile, relațiile, rezultatele, dar, fiind legate de anumite demersuri, anticipate, ele pot fi amenajate, pregătite și, deși creează un efect de surpriză, ele nu par a atinge structurile vii, elementele constitutive ale identității, ci lasă impresia că li s-ar putea face față oricare ar fi dimensiunea lor. „Mari schimbări se anunță, să ne pregătim !” Această formulă indică destul de bine că schimbarea nu provoacă un efect de surpriză, ci, dimpotrivă, un efort permanent de prevedere și adaptare. „Viața se schimbă, totul se schimbă”. Expresie a unui regret, dar și a unei idei de progres și de natură a lucrurilor : munca este ea însăși operator al schimbării, ea transformă realitatea, opera oamenilor transformă mediul în care trăiesc, îi transformă pe ei înșiși. Desigur, îmbătrânirea, degradarea sunt de asemenea de ordinul schimbării dar, ca orice altă evoluție, ele sunt așteptate, chiar inevitabile, ne putem pregăti pentru ele, în afară de cazul în care ne orbim de bunăvoie ! Or, tocmai această orbire poate produce criza. Altfel spus, criza este o schimbare atât de inopinantă încât nimeni nu știe, la început, cum să-i facă față, este o schimbare care depășește capacitățile de adaptare și provoacă disjunctia.

Într-o organizație, schimbările sunt multiple, cotidiene, de mică sau mare extensie, dar cu cât au o anvergură mai generală, cu atât sporește riscul de a ajunge la o criză. Într-adevăr, în acel moment, identitatea unității sociale, ceea ce o definea și servea drept reper pentru toată lumea, este zdruncinată sau a dispărut.

Într-o schimbare și criză există o diferență de temporalitate, de extensie, de previzibilitate și de stăpânire. Invers, am putea spune că o criză este brutală, atinge fundamentele unității sociale și ne lasă fără resurse, cel puțin la început. Criza poate fi prevăzută, într-o anumită măsură, dar printr-un fel de rău general care nu ne spune când va interveni declanșatorul ce va dezorganiza totul.

Schimbarea poate totuși opera prin salturi și transforma natura organizației. Scopurile și destinația structurii pot fi modificate prin deplasările unor elemente. Dar, deși pot avea loc vaste convertiri, lipsește aspectul subiectiv care a fost subliniat în orice criză.

Criza se înscrie în timp ; o criză este aparent bruscă, ea „explodează”, ceea ce nu ne împiedică să spunem că o simțeam mocnind. Ea introduce un raport incoerent cu timpul, raport în care predomină non-sensul : înainte de a

declara. ea nu poate fi identificată ca atare, are statutul de fantasmă, inexplicabilă, latentă, redutabilă și dezirabilă, fără acces la registrul simbolic care ar permite elaborarea strategiilor preventive, ea rămâne o angoasă aluzivă. Când ea se declară, adică atunci când este numită ca atare de către actorii sociali, ea surprinde ca o descoperire a semnificatului, punând în lumină ceea ce rămănea refulat. Numirea crizei îi va dispune dintr-o dată pe toți actorii în dezordinea inexplicabilului și a indecidabilului din care se crede că nu se poate ieși decât prin ruptură. Un imaginari se desfășoară în toate sensurile fără vreo simbolizare posibilă : totul se poate întâmpla și nimic nu se poate construi conform unei linii directoare. Criza pare a-i plasa pe actori în haosul imposibilei simbolizării. Un trecut care nu a fost înțeles, un prezent dezbinat în fascinația semnificatului, un viitor de negândit.

Prin aceasta, criza ține mai mult de ordinul mutației decât al schimbării. Totul este atins, nimic nu se leagă, totul se va schimba. Or, mutația este o schimbare radicală care atinge structuralul. Criza rezultată din fantasmă este repercutată în imaginar, fără cuvinte pentru a o rosti, face apel la Celălalt sau la moarte, la radical. Iată de ce ea suscită teamă și speranță : „Trebuia să ajungem aici !”... mai departe totul va fi diferit. Nu ne mai aflăm în fața unor schimbări amenajate și progresive care se înscriu în simbolic, într-un demers gândit. Dacă există o realitate a crizelor, cu manifestările și efectele lor de ruptură reală, dimensiunea lor imaginară nu este mai mică. Ele sunt drame trăite și jucate de actori prea implicați, aruncați în improvizație.

Există o obiectivitate a crizei, elemente de realitate care permit reperarea ei dincolo de experiența actorilor și, dacă da, acest real este altceva decât efectul conduitelor rezultate din experiență ?

Criza se reperează cu ajutorul unor semne, simptome : dezlegare, rupturi, contradicții, regresivitate de la acțiune la reacțiune, dar dispune ea de un-insine obiectivabil ? S-ar putea spune că o acumulare și o accelerare a schimbărilor în diferitele registre psihosociale ale unei unități sociale duc la o asemenea saturare, încât nu pot fi integrate nici de indivizi, nici de instanțe decizionale. Această debordare induce nehotărârea, procese de refulare (fantasmă) apoi imaginarul morții sau al reinvierii (trăirea crizei), în fine ruptura sau mutația. Cea dintâi, nefiind poate foarte diferită de cealaltă, de vreme ce mutația nu garantează niciodată că unitatea își va supraviețui întocmai.

În ce rezidă identitatea unei unități sociale, a unei organizații ? În continuitatea obiectivelor și structurilor sale, a rațiunii sociale, a membrilor săi, a instanțelor sale decizionale ? Dacă așa stau lucrurile, nu se poate supraviețui crizei decât prin garantarea acestor elemente. Dacă ele se schimbă în ansamblul lor, există mutație, criza a reprezentat momentul cheie, dar, la ieșire, mai este oare vorba de aceeași unitate socială ? Dacă un singur element se schimbă, un efort de

simbolizare a permis să se învingă criza sau, dimpotrivă, aceasta a antrenat un efort de simbolizare aflat la originea reconstrucției. Dar, după cum se vede, este greu de apreciat în ce măsură criza este un sfârșit sau un nou început; totul depinde de elementul cărui i se afectează identitatea unității sociale. Pentru cei concediați de o întreprindere, criza va avea un gust de moarte, în timp ce pentru cadrele însărcinate cu regândirea obiectivelor ea va avea, de exemplu, savoarea unui nou start.

Criza, revenim la acest lucru, se resimte mai ales în experiența actorilor. Atunci când este trăită ca dezbinată, ea riscă să aibă efecte de diviziune. La ieșirea din criză, nu toți actorii vor avea aceleași perspective, unii vor ieși frânți, alții refăcuți, plini de proiecte, alții vor uita criza și se vor replia în obișnuințele lor, alții vor face compromisuri pentru a-și menține investițiile. Indiferent dacă organizația se închide, periclitează sau nu, perspectiva noastră de psihosociologi ne impune să înțelegem unitatea socială în sensul pe care îl îmbracă pentru membrii ei.

Orice unitate socială trăiește din dinamica membrilor săi și a investițiilor lor, ea fiind în mod necesar conflictuală, în măsura în care este proporțional solicitată de forțele de dezlegare și de legare, pradă divergenței de interese, diferenței de specialități, de niveluri ierarhice, constrângerilor interne și externe legate de necesitățile de funcționare. Actorii sociali riscă tot timpul alienarea în putere și necunoaștere, fac mereu un efort de degajare către o poziție de subiect și de actor. Organizația sau orice unitate socială se află astfel angajată într-o constantă dinamică: lupte, conflicte, solidarități, cooperări, care fac din crizele ineseși căi de ieșire fără îndoială paradoxale din situații mortificatoare.

Caracteristicile crizei

Ce vom reține cu titlul de ipoteze pentru noțiunea de criză, ipoteze pe care un material clinic ne va permite să le supunem verificării?

Indicatorul crizei va fi această bulversare pe care o atestă indivizii membri ai organizației, raportând-o la situația colectivă. Criza trece prin reprezentarea unei alterări a unității semnificative care autoriza adeziunea și practica actorilor. La rândul lor, aceștia exprimă o stare de disconfort și de dezorientare care se traduce prin conduite de ruptură.

Printre caracteristicile comune tuturor crizelor, permițând diagnosticarea lor, să reținem:

Dimensiunea subiectivă asociată cu sentimentul de amenințare, cu angosta degradării și dezbinării în fața înlănțuririi de rupturi, a violenței energiilor eliberate, a incoerenței generalizate, destructivității pentru solidarități și entități. O dată cu sentimentul de stăpânire a evenimentului, actorii sociali își pierd dominația asupra actelor și sunt ținuți în imediat, expropriati de propriul lor

viitor. Acest sentiment dă naștere atât panicii, cât și eroismului celor care joacă totul pe o carte. Pasionalul își face apariția, cu riscul de absorbi reciproc. Atunci când criza rămâne în mod repetat latentă înseamnă că greutatea amenințării este suficient de puternică pentru a menține suapele închise.

Ruperea unităților și dinamicilor în care se recunosc și funcționează actorii sociali, ruptură a înlănțuirilor obișnuite și a reprezentărilor conceptuale. Este vorba mai întâi de o ruptură structurală (unitățile sunt fracturate, se dizolvă sau explodează), de o ruptură a echilibrelor care asigurau coexistența diferitelor unități și schimburile lor funcționale, în fine, de o ruptură de sens: pierdere a coerenței; modurile de simbolizare pe care le oferea organizația devin inoperante, „nu se mai știe ce vrea să spună asta”.

Este vorba despre ceea ce, în punct de vedere sociologic, s-ar numi dereglare. Nu mai sunt posibile adeziunea, autonomia, legitimitatea, perspectiva. Aceste rupturi eliberează pulsionalul.

Înfruntarea forțelor antagoniste fără mediere. Contradicțiile oculute sau reprimare de ficțiunea unitară a proiectului inițial ies din nou la suprafață. Energiile sunt cu atât mai puternice cu cât fuseseră multă vreme necunoscute. Unitățile sparte sunt incapabile să ofere spațiul unei dialectici. Securitatea necesară negocierii nemaifiind asigurată, violența triumfă în dezechilibrul și instabilitatea forțelor eliberate. Acestor antagonisme li se atașează reprezentări negative prin intermediul cărora sunt evaluate peiorativ toate elementele situației.

Încremenirea imaginară. Criza se manifestă ca o paralizie a imaginărilor. Indivizii și colectivele lovite de sentimentul de iminență a unei rupturi se fixează într-un imediat din care nu se mai pot desface. Sunt ca extraiși din temporalitate. Trecut și prezent sunt tablouri devenite fixe: trecutul, un ansamblu de evenimente-vestituri pe care nimeni n-a știut să le decripteze sau o mare de liniște la fel de incapabilă de a da cheia experienței imediate. Are loc un fel de ștergere a limitelor, ceea ce dă naștere fricii. Singură evidența emoțională a crizei ocupă spațiu-timp, nemăilăsând loc reflecției integrative sau progresive. Criza este o experiență uluitoare. I se atribuie elemente multiple și contradictorii sau unidimensionale. Dacă există o succesiune a evenimentelor, acestea se derulează ca un caleidoscop: prin învârtire și ciocnire.

Imaginărilor rămâne lipit de o realitate-haos pe care este incapabil să și-o însușească. Nu se mai poate abstrage nici din imediat, nici din realitate, altfel spus nu și mai poate exercita funcțiile de reprezentare recapitulativă, proiectivă, creatoare. Orice proiect este imposibil sau abandonat ca irealizabil, realitatea incoerentă părând de neocolit de orice parte ne-am situa. Este ceea ce numim o stare de uluire imaginară legată de pierderea reperelor, de ștergerea simbolului și de confundarea pe un real devenit indescifrabil. Reprezentările sunt dislocate, explodate, făcând imposibilă stabilirea unui fir conducător.

S-ar putea vorbi de prezența dominantă a pulsunii de moarte dacă haosul sau dezordinea generală nu ne-ar face în același timp să ne gândim la o dinamică generatoare de viață. Dar poate de o altă formă de viață, astfel încât criza ar fi în acest caz o fază de disjunctie între pulsunea de moarte și pulsunea de viață, care se vor recombină ulterior sub alte forme.

Criza ar fi o fază, normală din perspectiva socială, a dinamicii colectivelor, unitățile cu diferitele lor forme fiind o alta.

Nehotărârea. Subiectul social colectiv sau individual se simte dezorientat și lipsit de resurse, el intră în criză din incapacitatea de a se hotărî și de a stăpâni ceea ce se pune ca problemă insolubilă, ca un impas. Impresia dominantă este că orice alegere este disperată, comportă un risc de dezintegrare. Criza încheie în paradox și poate avea efecte uluitoare.

Propagarea. Criza pleacă de la un punct care poate părea mai întâi nu prea important, dar atinge din aproape în aproape întreg sistemul, absorbind toate energiile, multiplicând disjunctiile. O contradicție cheamă o alta, ele având tendința de a se propaga la ansamblul organizației. Dispozitivul de protecție din jurul unui serviciu „bolnav” poate face din acesta o zonă de abces, locul în care trebuie să se dreneze contradicțiile ansamblului, marcând prin aceasta amenințarea de propagare specifică crizei. Adesea, unitatea conținătoare, organizația, este la rândul ei debordată, iar mediul solicitat intră în arenă, astfel încât poziția terță (neutră) nu mai poate fi asigurată de nimeni.

CAPITOLUL 2

Analiza situațiilor de criză

Unitățile semnificante

Dacă, după cum am propus deja, definim organizațiile ca ansambluri structurate în funcție de un *praxis*, din punctul de vedere al psihologiei sociale sunt structurate schimburile și actele dintre membrii organizației, implicând un minimum de solidaritate și de cooperare pentru a ajunge la transformările așteptate de la realitate. Astfel, această structură nu poate exista fără o dinamică ce contribuie, la rândul ei, la divizarea colectivului de membri (muncitori, salariați) în categorii profesionale orizontale sau verticale, în principiu articulate în funcție de pertinența *praxis*-ului. Este vorba de straturi ierarhice care instaurează relații formale de putere, de grupuri de funcții tehnice, de specializări, de ansambluri operaționale.

Dinamica relațiilor de muncă tinde a se constitui plecând de la unități sau grupuri de apartenență care se pot încruși sau suprapune parțial, dar dintre care unele sunt mai pregnante determinându-și membrii să se reclame de la ele și să dea, plecând de la ele, un sens pozițiilor lor. Este vorba despre ceea ce vom numi unitățile semnificante.

Unitatea semnificantă este cea în care subiectul-actor social poate găsi o istorie, amintiri în relație cu o cunoaștere comună, o cooperare care merge de la sine (conflictele se discută și se reglează „pe loc”) și, legat de această practică, un proiect suficient de împărtășit pentru a depăși regulile organizației, interesele individuale, ideologiile instituționale.

Este vorba, de exemplu, de grupuri care au același nivel statutar (direcția, cadrele, stăpânirea...), sau care asigură un ansamblu de acte coordonate (atelier, echipe, servicii...), sau care se înscriu într-un același angajament (militanți sindicali, comitete de întreprindere...). În anumite momente, în funcție de istoria organizației, de elementele care interferează, anumite unități pot avea mai mult sens decât altele și se poate constata o întărire a legăturilor interne.

Dintre toate unitățile sociale, echipa, acest grup definit tocmai prin raportul direct cu realitatea pentru un număr restrâns de persoane obligate să găsească poziții reciproce și complementare, este unitatea cea mai semnificantă. Socialul este aici cel mai familiar, subiecții actori au mai multe șanse de a transforma

această unitate. Instituțiile, organizațiile enunță un sens și îl controlează (ideologie, sloganuri, sisteme de reprezentare), dar nu este vorba despre sensul pe cale de a se face, de a se institui. Acest imaginar personificat este înscris în același timp în psihicul subiecților și în practica lor. Este vorba de semnificații construite în transformarea efectivă a realității, transmisibile prin filiație, în funcție de integrările în echipă și purtând, pentru ceilalți, marca transgresiunii legilor, în măsura în care acest imaginar este viu, purtător de schimbări chiar și acolo unde este foarte greu tolerat, adică în structuri. Imaginarul echipelor depășește sistemul convenit de reprezentări, i se sustrage.

Unitatea semnificată este unitatea socială în care subiectul-actor produce sens și capătă un sens el însuși, împărțit între practica și discursul său. Este unitatea la care se referă *social și afectiv*. Identitatea profesională se alimentează din această referință. De o parte și de alta se găsesc unitatea individuală, unitatea familială și cele ale vieții private, nu întotdeauna sigure și puternic susceptibile de contaminări în caz de criză, chiar atunci când aceasta nu afectează, în aparență, decât viața profesională. Unitatea individuală în dimensiunea ei socială, atunci când este izolată, iar celelalte se află în criză sau slăbite, este amenințată de riscul unei deconstrucții. Subiectul este cel dintâi producător de sens, dar trebuie să se sprijine pe alte unități.

Se observă că organizația ne apare ca unitate semnificată cu cât oferă mai multă securitate membrilor săi prin dimensiuni și stabilitate. Cu cât este mai vastă și susceptibilă de schimbare, cu atât se dezvoltă o tendință de repliere pe unități mai restrânse în care legăturile să fie mai puțin destinate.

Aceste unități oferă siguranță contra angoasei pe care o pot suscita schimbările prea bruște sau prea frecvente, incertitudinea asupra viitorului, o stare conflictuală permanentă. Ele permit găsirea unui „același”, a unei comunități de situații, de mize, a recunoașterii reciprocă, a solidarității, prin care se susține o identitate de grup asimilabilă cu „subiectul social”: cel care poate spune „noi”.

Pe aceste baze, unitățile mai restrânse permit elaborarea unor strategii care întăresc legăturile interne și caută să aperse interesele membrilor față de cele avansate de alte unități, dacă nu împotriva lor.

Aceste unități sunt un spațiu esențial pentru construirea sensului. Fiecare unitate recurge la un sistem de reprezentări care îi dă o identitate pozitivă și atribuie celorlalți caracteristici ce-i permit să-și înscrie pozițiile și strategiile într-o logică acceptabilă. Direcțiunea are propria sa logică și propria sa reprezentare a salariaților, a sindicatelor; cutare atelier dezvoltă un sentiment de apartenență solidară, în rivalitate cu altul etc. Membrii unei unități semnificative îmbrățișează convingeri, împărtășesc valori grație cărora se determină, chiar izolați. Propria lor identitate găsește aici puncte de sprijin, obiecte interiorizabile, căi de identificare.

Atunci când o criză zguduie organizația, respectivele unități sunt mai întâi refugii, ele devin din ce în ce mai opace până când ciocnirile cu alte unități sau un sentiment de amenințare crescând oferă o nouă ocazie de diviziuni interne și întoarcerea la unitatea individuală, adică la „fiecare pentru sine” care, după cum vom vedea, pecetluiește criza ca ruptură generalizată.

Aceste unități furnizează mai întâi o coeziune pe măsura incertitudinii întregului ansamblu al organizației. Ele sunt, prin acestea, defensive: oferind sens, antrenând cunoaștere greșită (fr. *méconnaissance*), căci se elaborează prin diferențiere, cel mai adesea critică, față de alte unități presupuse a fi „altele”, cu scopuri, interese diferite, greu de înțeles și chiar incompatibile. Lui „noi” i se opune „ei”, indiferent că aceștia se situează la alt nivel statutar sau într-o echivalență orizontală care ar fi putut face să se creadă că o diferență de localizare sau de afectare nu ar conta în termeni de depreciere.

Un demers psihosocial clinic

Investigația noastră este realizată deci asupra organizației ca ansamblu de unități dinamice semnificative, focalizând analiza asupra experienței crizei.

Pentru acestea, reperăm modulurile de conexiune între datele de realitate ale structurilor sociale, reprezentările și investițiile afective, colective și individuale, ale actorilor aflați în situație.

Plecăm de la postulatul care trimite la psihologia socială clinică, conform căruia organizația se revelează prin intermediul a ceea ce pune în joc la nivelul membrilor săi, al reprezentărilor acestora în privința ei și al participării lor. Atenția noastră se îndreaptă asupra interacțiunilor și interdependențelor dintre indivizi, grupuri și organizații într-o experiență împărtășită a unei stări de neliniște și de criză. Obiectul nostru este astfel triplu: unitatea organizațională, experiența actorilor, procesul de criză însuși.

Acestor presupuziții și acestui postulat li se suprapun diferite grile de analiză care trimit la dinamici, structuri și sisteme pe care le presupunem în interdependență relativă și care necesită integrarea în abordarea noastră psihosocială a aporturilor altor discipline precum, de exemplu, economia și istoria.

Lucrările noastre sunt realizate plecând de la situații diversificate:

- Cercetări centrate pe domeniile care prezintă crize fâșșe și care ne permit astfel să distingem mai multe faze care au servit drept cadru analizei proceselor: perioada dinaintea crizei, criza însăși, perioada care a urmat crizei, situația actuală.
- Cercetări-acțiune realizate de echipa de cercetători în colaborare cu actorii motivați pentru degajarea independenței unei situații critice care atinge organizația în care muncesc, tratând problemele în interioritate.

- Intervenții psihosociologice în care amenințarea trăită a unor fenomene de destructurare suscită o cerere din partea echipelor sau responsabililor.

Materialul nostru este cules în funcție de trei criterii fundamentale rezultate din caracteristicile crizei : ruptura, amenințarea, încremenirea :

- Ruptură în unitatea diferitelor sisteme ;
- Experiența crizei, manifestată prin trăirea unei amenințări ;
- Încremenire traducând o imposibilitate de abstragere din imediat și o diluare a frontierelor dintre intern și extern.

Acest material presupune :

- Conversații aprofundate, individuale sau colective, cu membrii organizațiilor având experiența de criză ;
- Produse ale organizației sau care se referă la ea, precum documente funcționale, decrete, evenimente consemnate, procese-verbale ale reuniunilor etc. ;
- Conversații încrucșate la diferite niveluri funcționale, discutarea materialului cu cei interesați în cercetările-acțiune ;
- Observații sau date rezultate din situațiile de intervenție, implicând și ceea ce se petrece mai vechi sau mai nou din situația critică între cei interesați și cercetători sau intervenționiști.

Materialul cules, comun echipei de cercetare, poate fi tratat în mod diferit în funcție de cercetători (aceleași domenii sunt reluate din unghiuri diferite).

Procedăm la analize colective de conținut prin confruntarea punctelor de vedere, destinată nu doar să aprofundeze analiza, ci și pună în lumină incidența implicării cercetătorilor asupra propunerilor interpretative avansate.

Vom încerca să înțelegem cum se naște experiența critică, pe ce se sprijină, ce mecanisme sunt declanșate și în ce mod se înlănțuie ele la un nivel colectiv până la producerea deconstrucției ca efect de realitate. Materialul clinic este constituit din experiența situației propriie indivizilor, din ceea ce spun despre ea, din ceea ce debordează experiența actuală de vreme ce aceasta se înscrie în istoria subiectului. El presupune observarea interacțiunilor (practici, discursuri adresate) și recunoașterea faptelor, directă sau indirectă în modurile de funcționare sau prin intermediul documentelor produse.

Obiectivul nostru este de a obține instrumentele conceptuale și metodologice care favorizează ulterior observația, analiza și prevenirea proceselor critice, aplicarea modurilor de intervenție și de formare în măsură să le însoțească dinamica și să favorizeze noi reglări.

După ce, într-o primă etapă, am lucrat în cercetarea noastră asupra unor organizații care mergeau din ce în ce mai rău sau asupra unor grupuri dizolvate la ieșirea din criză, am optat, într-o a doua etapă, pentru organizațiile sau

grupurile în situație de criză cu scopul de a sesiza practicile discursive în contextul lor de producere.

În demersul nostru, într-adevăr, încercăm să degajăm nu un „in-sine” al organizației, ci legăturile semnificative între diferitele elemente sau niveluri de discurs care ne permit să înțelegem pozițiile actorilor prinși într-o dinamică, identificați în logicile lor.

Subiectul social se află în centrul demersului nostru : un subiect care trăiește raporturile sociale așa cum ne lasă să înțelegem prin ceea ce spune. Încercăm să elucidăm procesele prin care persoana, ca subiect, este angajată sau se angajează într-o dinamică socială codată și structurată, semnificațiile acestei angajări în variațiile conjuncturale, toate acestea prin intermediul reprezentărilor exprimate. În această perspectivă psihosocială clinică, ne interesează sensul pe care actorii îl conferă situației și degajăm semnificațiile care determină diferitele poziții, inclusiv fără știrea lor. Sensul vizat nu este un sens deja existent, prestabilit, ci cel care iese la suprafață și se construiește în interacțiunea dintre cercetători și actorii sociali. Căutăm să sesizăm modalitățile conform cărora aceștia din urmă produc, întâlesc, suportă dinamica socială ai cărei purtători sunt într-un ansamblu social specific.

În această logică, fiecare situație sau fiecare domeniu studiat nu este considerat ca un caz aparte al unei categorii generale, ci în raport cu sine însuși, în *propria sa perspectivă*. Accesul la înțelegerea unor procese mai generale ne este permis tocmai de investigarea acestuia în ceea ce are mai aparte. Astfel, punerea în evidență a sistemelor explicative și a reprezentărilor care le organizează permite, pentru fiecare din unitățile sociale, degajarea unor logici paralele care induc situații critice. Analiza acestor logici în specificul lor ne permite accesul la procese care pot fi căutate în alte organizații, adică operații psihosociale care construiesc sau deconstruiesc unitățile sociale.

Demersul nostru de degajare a sensului face loc subiectului în relația sa cu organizația, cu ceilalți, cu cercetătorii înșiși. Iată de ce am privilegiat cel mai adesea conversațiile individuale semi-directive sau non-directive.

Aceste conversații sunt realizate cu actori de niveluri diferite în ierarhie și în funcții. Temele abordate ne permit să-i vedem poziționându-se, pe toți cei intervievați, la locurile lor diferențiate, să reperăm reprezentările sinelui în organizație și referințele sau principiile care servesc drept suport acțiunii individuale sau împărțite.

În paralel, am condus interviuri în grup pe mai multe domenii, reunind membri care se refereau explicit la aceleași grupuri de apartenență.

Interviurile colective repetate ne-au condus la o investigare în profunzime, care să permită restituirea faptelor în temporalitate, măsurarea pozițiilor fiecăruia

și elaborarea experienței, adesea ambivalente a actorilor, situându-o într-un lanț de semnificații, propriu discursului individual, dar și discursului de grup.

Grupul este înțeles aici în jocul sau rețeaua de relații pe care le țese de solidarități sau diferențe. În aceste grupuri, aveam posibilitatea de a reveni asupra temelor care păreau pregnante pentru actorii în cheștiune.

Fiecare interviu, fie individual, fie colectiv, retranscris, a făcut obiectul unei analize de conținut pentru a pune în lumină nu numai temele, ci și diferitele reprezentări, valori de referință și aspecte ale cererii. Această primă analiză servea drept punct de plecare pentru interviul colectiv care urma. Ea constituia ocazia unei restituiri mai explicit organizate, pe măsura progresului interviurilor. Aceste ședințe permit testarea justetei analizelor, pusă la încercare prin capacitatea de asociere pe care o extrag din ea cei intervievați.

Alături de analiza interviurilor și de restituiri, am organizat ședințe de lucru cu actori cheie pentru a pune în discuție câmpul analizei și semnificațiile propuse. Acest test al demersului nostru și al rezultatelor intermediare permite rafinarea analizelor și reajustarea metodologiei noastre.

Pentru a ne concretiza demersul, prezentăm trei dintre grilele de analiză elaborate în cursul muncii noastre.

Cea dintâi evidențiază experiența specifică actorilor, semnificațiile pe care le capătă problemele întâlnite pentru cei care le enunță.

Cea de-a doua examinează diferitele tipuri de material și degajează o înțelegere a modurilor de conectare între datele factuale, reprezentări și investiții.

Cea de-a treia face vizibile elementele care intră în joc în relațiile de putere și articulațiile care permit dinamica lor.

Grilă de analiză a interviurilor individuale

Degajăm din interviuri:

- suporturile factuale pe care persoana intervievată își fundamentează explicația crizei (fapte enunțate, realitate prezentată);
- poziția subiectului în problematica sa personală. Cum enunță raportul pe care îl are cu organizația și fașă de criză;
- interpretarea pe care individul o dă crizei. Reprezentările sale asupra înlăturirii evenimentelor critice;
- reprezentarea pe care persoana intervievată o dă celorlalți membri ai organizației și atitudinilor lor. Prezența/absența partenerilor în povestire, condițiile de apariție a celorlalți;
- viziunea sa asupra viitorului. Viitorul organizației și viitorul său în organizație.

Analiza noastră urmează firul discursului. Încercăm să sesizăm ce se urzește pentru subiect în raportul cu obiectul despre care vorbește. Ascultând povestirea

evenimentelor, devenim sensibili la rupturile, reluările, ezitățile care o jalonează. Încercăm să punem în lumină partea de imaginar a sistemelor explicative prin revălarea modurilor de construcție a reprezentărilor și a semnificațiilor cheie. Chestionăm legăturile de cauzalitate, procedeele de obiectivare, ceea ce merge de la sine și ce fondează pozițiile naturalizate înscrise în istorie, dar confundate cu realitatea. Pe de o parte, chestionăm formele mai conștientizate ale acestor reprezentări proclamate sau chiar argumentate cu sprijin ideologic sau cu fapte prezentate ca fiind obiective sau incontestabile; pe de altă parte, degajăm logici interne, mize și conflicte care prezidă la această punere în ordine a situației prezentate și care scapă în parte conștiinței actorilor. Examinăm raporturile existente între natura discursurilor ținute și cei care le țin (obiective urmărite, strategii folosite, mijloace evocate pentru a se înscrie în ordinea schimburilor sociale și a raporturilor de putere). Identificăm grupurile de apartenență și mizele în care sunt angajați actorii sociali, adică motivațiile mai profunde vehiculate de aceste grupuri (în termeni de valoare, apărare, suport...). În fine, analizăm influența contextului și efectele situației de investigare, de cercetare sau de intervenție asupra discursurilor produse.

Povestirea este interpretată ca un material clinic în care se caută sensul latent către care este trimis discursul manifest, ce mecanisme subintind modurile de expresie, ceea ce actorul pune în joc fiind revelat atât de modalitățile discursului, cât și de conținuturile sale. Discursul este înșușit ca o strategie a actorului de constituire a experienței, instalându-se într-o minimă coerență, cu atât mai mult cu cât este vorba de povestirea *a posteriori* a unei experiențe trăite ca destabilizantă.

Analiza trimite, fără îndoială, la mecanismele intrapsihice ținând de situațiile organizaționale reținute ca declanșatoare, solicitante sau consecutive, pentru a încerca să înțelegem cum sunt legate între ele în mod semnificativ și să observăm seria de înlănțuiri care le transformă în timp până la capătul crizei.

Grila de analiză a organizației

În grila de analiză a organizației distingem mai multe registre și sisteme. Cele trei sisteme: simbolic, funcțional și imaginar, tind să dea unitate organizației în care se articulează. Sistemul simbolic furnizează celorlalte două un soclu, un schelet, sistemul imaginar al semnificațiilor care sprijină și împiedică sistemul funcțional ce trebuie să asigure confruntarea cu realitatea. Organizația încearcă să concilieze sistemul imaginar cu sistemul funcțional într-o perspectivă de eficacitate a producției. Rolul sistemului simbolic este de a susține un discurs de ansamblu care creează unitatea.

Sistemul simbolic. Este vorba despre cadrul de referință care permite codarea acțiunii, schimburilor și practicilor, ceea ce furnizează actorilor repere în privința

valorilor împărțite și a obiectivelor comune. În cercetările noastre, degajăm reprezentările actorilor asupra acestui referențial față de care li se cere să se raporteze. Sistemul simbolic transparent în discursurile destinate explicitării politicilor.

Sistemul funcțional. Este vorba despre modul de funcționare a sistemelor, logicilor, strategiilor instaurate în organizație, care determină și condiționează locul acesteia în sistemul social global.

Sistemul imaginar. Este vorba despre sisteme de reprezentare pe care se bazează funcționarea organizației. El presupune producția imaginară inclusiv în enunțurile sale ideologice, mitul organizației, dar și reprezentările de grup colective defensive și constructive. Tot ceea ce, în registrul imaginii, este produs, propus, solicitat și primește un răspuns la nivelul organizației, grupurilor și actorilor.

Aceste trei sisteme, ca atare, pretind să dea coerență organizației. Ele produc două tipuri de constrângeri: asigurarea unității sau dezvăluirea contradicțiilor. Socialul exercită presiuni care pot acționa în sensul unificării sau, dimpotrivă, pot introduce diviziuni. Practicile, interpersonalul și personalul pot fi niveluri de rezolvare a conflictelor și tensiunilor, dar și simptome ale disfuncției sistemelor care nu își mai îndeplinesc rolul.

Vorbim de registru pentru a indica contextele și modul în care se manifestă combinațiile celor trei sisteme.

- **Registrul câmpului social.** Este vorba despre condițiile socio-economice și ideologice ale mediului. Încercăm să înțelegem cum se referă actorii la condițiile sociale externe. Modul pe care îl acordă instanțelor exterioare.
- **Registrul practicilor.** Este vorba despre dimensiunea profesională – funcțiile, sarcinile, distribuția lor. Modul în care muncesc oamenii, determinat de modalitățile interacționale. Relevăm practicile persoanei intervievate, dar și pe cele ale celorlalți actori și interdependența lor, așa cum sunt ele descrise în discursuri și documente.
- **Registrul interpersonal.** Este vorba despre relațiile și interacțiunile în interiorul organizației. Modalitățile efective ale relațiilor interpersonale, modul de exercitare și mizele lor. Evidențiem reprezentările persoanelor intervievate asupra acestor relații între diferiții membri ai organizației.
- **Registrul subiectiv.** Este vorba despre modul conștient și inconștient al raporturilor pe care le întreține individul cu organizația, privită ca obiect de investire. Încercăm să înțelegem care sunt modulurile de adeziune, mecanismele defensive care supraveghează asupra investițiilor în organizație, modulurile de identificare și de idealizare, dar și, în această perioadă de criză, formele de dezidentificare și de deziluzie. Care sunt cererile explicite, decepțiile exprimate față de organizație și membrii ei?

Vom analiza în ce fel se operează dereglarea acestor diferite registre unele față de altele pentru a avea o criză. Vom încerca să înțelegem de ce și în funcție de care procese aceste registre funcționează negativ, adică în blocaj, contradicție, incoerență și dezbinare.

Grila de analiză a relațiilor de putere

Dacă organizația poate fi analizată în diferite registre, ea poate fi, de asemenea, privită ca un sistem global de relații interdependente.

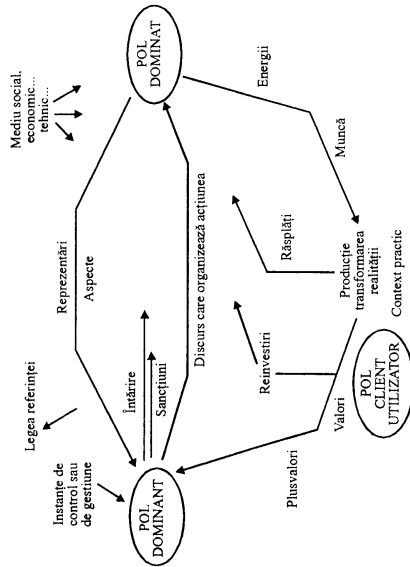
Schema relațiilor de putere este un model și o grilă de lectură (J. Barus-Michel, 1991), care permite considerarea fiecăreia dintre dinamica relațiilor de putere în versiunea ei aparte și sesizarea evoluției ei în situație de criză. Unitățile sociale, așa cum le-am definit mai sus, vor fi cele care ne vor servi la circumscrierea câmpului de analiză (organizație, grup, serviciu, echipă, relație duală etc.).

Schema relațiilor de putere prezentată alături presupune mai întâi, doi poli: unul „dominant”, compus din agenți expuși autorității¹, primind directive, celălalt „dominant”, din instanțe mai mult sau mai puțin individualizate, elaborând directive, ținând discursul acțiunii ulterior concretizate, în sistemul organizațional.

Polul dominant și polul dominat nu sunt ansambluri omogene, ci, cel mai adesea, complexe, în interiorul cărora există atât contradicții și separări, cât și solidarități și fuziuni. În fiecare pol, anumite elemente pot masca, utiliza sau chiar oculta altele. Există mai multă sau mai puțină fluiditate între cei doi poli. Polul dominațiilor are un anumit număr de așteptări și de reprezentări în privința dominațiilor cărora li se atribuie afecte înrădăcinate în subiectivitatea persoanelor. Agenții aparținând acestui pol furnizează energii înțelese ca muncă răspunzând indicațiilor polului director. Energiile, aplicate unei realități specifice a relației de putere, în cazul organizației, dau naștere unui anumit număr de efecte și valori. Acestea pot fi repartizate în mod diferit: fie se întorc la agenți (salariul este unul din aceste exemple), fie sunt reinvestite în sistemul organizațional, fie sunt captate de către polul dominant. Acesta din urmă le folosește în parte pentru a-și întări discursul și reprezentările pozitive sau negative.

Reprezentări, discurs de acțiune și sistem organizațional, energii și valori sunt, în același timp și în proporții variabile, de ordin psihico-afectiv și socio-economic. Energiile sunt la fel de bine, de exemplu, libidinale, cât și contabilizabile în termeni de muncă. Valorile lor sunt cele ale plăcerii, dar și ale raportului economic, fără a mai pune la socoteală posibilitatea de a îmbrăca alte forme.

1. Agent, în măsura în care acționează în contul dominanților. „Autoritate”, în măsura în care polul dominant este constituit din persoane sau din instanțe instituie.



Schema relațiilor de putere

Se poate integra schemei noțiunea de lege, de referință: principiul care reglează relațiile de putere fixează în același timp drepturile și limitele. Locul care îi este afectat variază (suprapunere cu voința dominantului, echidistanță între cei doi poli care se referă la ea pentru a-și evalua pertința pozițiilor reciproce). În fine, *contextul social* apasă și el asupra diferitelor momente ale acestor relații.

Puterea se recunoaște atât în modurile concrete de relație cu acțiunea și în efectele lor, cât și în experiența și reprezentările ei în rândul persoanelor.

Deși actorii aflați în relație sunt cei care produc puterea, aceasta nu se reduce la manifestarea discursului lor, ci se pretează unei interpretări în registre subiacente discursului, confruntate cu datele concrete și observabile.

Relațiile de putere organizează convertirea imaginărilor, a simbolicului și a realității. Ele pot fi lecturate în termeni psihologici, psihosociali, socio-economici.

O analiză a relațiilor de putere, plecând de la grila propusă, permite reconstituirea și înțelegerea dinamismului specific fiecărei unități sociale, examinând prezența sau absența, în spiritul actorilor, a elementelor pozitive sau negative care le caracterizează, modurile lor de articulare (fiecare pol primește sau trimite informații, emoții și energii pe care le integrează sau le transformă). Această grilă folosită în mai multe momente alese, pentru că materialul pare a se îmbina în mod diferit, ne permite să vedem degajându-se etape sau faze într-o evoluție pe care actorii doresc s-o stăpânească. Retroactiv, pot fi reconstituite procese care au scăpat înțelegerii. Plecând de la aceste analize, vom extrage ipoteze asupra crizei care afectează unitățile sociale și pe actorii care le compun. În interiorul fiecărei faze a crizei vom pune în lumină reducții și condensări care distorsionează articulațiile și blochează dinamica. Vom încerca să arătăm de ce anume ține coerența și cum se manifestă ruptura ei.

La capătul metodei, ce realitate?

Criza se prezintă ca un obiect complex format din determinanți multipli. Diferitele noastre moduri de investigare au drept scop degajarea diferitelor niveluri de semnificații. Sesizăm acest obiect prin intermediul reprezentărilor și experiențelor actorilor, dar dorim în egală măsură să punem în lumină natura relațiilor existente între datele factuale și reprezentări. Există numeroși factori declanșatori a căror existență nu ne poate fi cunoscută și al căror rol în declanșarea crizei nu poate fi examinat. Dar se pune chestiunea statutului realității în această cercetare axată pe experiența crizei.

Atunci când vorbesc despre organizație, actorii sociali menționează evenimente a căror validitate este ușor de verificat în afara conversațiilor. De altfel,

dacă orice raport cu realitatea este un raport construit căruia, în conversație, îi dăm un statut subiectiv, regruparea discursurilor prin intermediul interviurilor încrucșate ale unor actori plasați la diferite niveluri ale organizației ne permite să atestăm realitatea anumitor fapte și a anumitor informații.

Totuși, în abordarea noastră, elementele realității a căror validitate poate fi efectiv verificată ne interesează în principal pentru felul în care le folosesc actorii sociali. Nu evenimentul ca atare, ci impactul său asupra organizației și tratamentul pe care i-l aplică grupurile și indivizii motivează investigația noastră. Încercăm să înțelegem, de exemplu, cum integrează direcțiunea unei întreprinderi măsurile guvernamentale și strategiile pe care le dezvoltă plecând de la acestea față de salariații săi, dar aceste realități sociale ne interesează în măsura în care solicită anumite tipuri de procese care ne permit să chestionăm criza la diferitele niveluri ale organizației, grupurilor și indivizilor. Vom lua în considerare ansamblul materialului de analizat în eterogenitatea lui: fapte sociale, reprezentări colective, experiențe subiective și aceasta în scopul de a construi povestirea, „romanul” crizei în căutarea semnificațiilor.

Din acest punct de vedere, vom considera realitatea drept ceea ce nu este niciodată controlat, ceea ce se prezintă ca o rezistență la ceea ce este organizat și care scapă stăpânirii actorilor. Această realitate nu este sesizată decât prin intermediul reprezentărilor care sunt o formă, o ordine dată și suscită tratamente în termeni de imagine, gestiune, practici și relații.

În munca noastră, realitatea are un statut în măsura în care constituie un obstacol, distruge vechile sisteme de reprezentare sau determină reconstruirea altora noi.

Ne străduim să distingem în discurs ceea ce ține de subiectul individual sau social în prezentarea obiectivă pe care ne-o facem asupra situației. Degajăm traiectoriile specifice indivizilor sau grupurilor în diferitele faze ale crizei.

Din această perspectivă, metoda de analiză consistă în a confrunța practicile actorilor, modul în care folosesc solicitările sociale, credințele organizatoare ale acestor uzajuri, succesiv cu două surse, psihică și socială, pentru a examina mai apoi corelațiile între diferitele rezultate obținute. Este vorba, în ce ne privește, de a construi în același timp contextul socio-cultural al crizei și o configurație psihologică pentru mișcările care afectează reprezentările (F. Giust-Desprairies, 1989). Aceleași date ne servesc deci în identificarea psihicului și a socialului. Lectura psihanalitică vizează recunoașterea indicilor legilor psihice care organizează discursul fără știrea actorilor. Lectura sociologică permite identificarea dimensiunii socio-istorice în care se înscriu autorii discursurilor ținute și remodelarea unui context istoric de referință.

Această dublă lectură este concepută într-o complementaritate dinamică și non-statică „*precum două jumătăți dintr-un puzzle*” (C. Lévi-Strauss, 1958);

ea nu permite totuși cunoașterea totală a ceea ce ni se prezintă ca un fapt social. Cercetarea noastră, ca oricare alta în științele sociale, se întâlnește cu această problemă epistemologică fundamentală, a unui „*rest*” niciodată definitiv redus și care nu este un reziduu substanțial, ci ceea ce „*au lăsat în exterior operațiile constitutive ale cunoașterii*” (M. Bertrand și B. Doray, 1989).

În abordarea clinică pe care o folosim, realitatea este astfel cunoscută prin intermediul proceselor complexe care generează și animă situațiile de criză printr-o descriere fenomenologică, o reperare a nivelurilor în chestiune și o recadrare a faptelor într-un context social largit. Aceste diferite operații preced căutarea semnificațiilor a căror metodă a fost deja prezentată.

CAPITOLUL 3

Criza ca deconstrucție

Am propus, în metodologie, o grilă de analiză a relațiilor de putere. Înțeală ca dinamică de relație între polul dominant și polul dominat (cf. schema prezentată în partea I, capitolul 2, p. 52), puterea permite, într-adevăr, aprehendarea unui ansamblu social în interdependențele sale interne, externe și în *praxisul* său: altfel spus, a legăturilor care mențin o coeziune între diferitele sale componente (instituționale, funcționale și individuale), în raporturile sale cu mediul apropiat (instituții de apartenență, rețele de schimb) și îndepărtat (context socio-economic), precum și a modurilor sale de acțiune și de folosire a rezultatelor. De asemenea, se poate considera lectura în termeni de relații de putere ca un mod de a privi dintr-un alt unghi transformările operate în registrele imaginărilor, simbolicului și realității în care se articulează diferite componente, participând la viața organizației și dându-i propria figură: componente psiho-afective conștiente și inconștiente, cognitive și raționale, energetice, materiale, economice, ideologice, etice...

Am considerat astfel că puterea, dinamică relațională, funcționează ca un nucleu structurant care pretinde a furniza unitate, coeziune și coerență raporturilor sociale și *praxisului*. Organizația este un sistem de putere. Modulile și figurile de imbinare a diferitelor componente și instanțele atribuite polilor dominant și dominat corespund unei tipologii a puterii și conferă fiecărei organizații caracteristicile proprii.

Prin urmare, ni s-a părut interesant să folosim această grilă de lectură pentru cunoașterea proceselor de criză. Criza poate fi, într-adevăr, gândită ca un eșec al structurării pe care puterea trebuie s-o opereze, o defecțiune în transformările dintre diferitele componente pe care le reglează. Era deci necesar să încercăm această abordare a diferitelor situații de criză în organizații cu ajutorul materialului clinic furnizat de conversații (traectorie în organizație, povestirea crizei). Se deschide astfel posibilitatea de a urca de-a lungul firelor încurcate ale diferitelor registre implicate, de a repera nodurile, rupturile, de a urmări procesul.

Criza are o istorie, ea survine în timp. Cel puțin, se poate distinge între un înainte, în timpul crizei și după. Criza însemnând, după cum am spus în introducere, un moment de bulversare atestat de actorii sociali, în prima fază nu se semnală adesea nici o tulburare, astfel încât se știa că o criză mocnea doar

pentru că ea a izbucnit mai târziu. Dar care este ordinea aparentă la adăpostul căreia era pusă la cale și care sunt indicii pe care îi putem culege *a posteriori* asupra faptului că era virtual posibilă? Faza critică propriu-zisă, inopinată sau inexplorabilă, are în mod obligatoriu un declanșator, pentru a nu spune un detonator inaugurând tulburarea. În fiecare caz, despre ce declanșator e vorba, despre ce mecanism? Cum se vor termina sau prelungi crizele? Iată câteva din întrebările la care examinarea situațiilor de criză permite aducerea unor elemente de răspuns.

Ne vom referi la crizele experimentate de actorii unor organizații diferite, plasați în posturi de responsabilitate sau funcționând la diferite niveluri. Povestirile acestor crize au reprezentat pentru noi domenii care subintind analizele propuse nu numai în acest capitol, ci și în ansamblul cărții. Este vorba despre:

1. *Un organism financiar cu caracter social* (DEF) care funcționa, înainte de criză, ca o mare familie în interiorul căreia angajații, puțin interesați de profit, trăiesc într-o ambianță ludică, în afara realității economice. O ruptură neașteptată survine o dată cu numirea unei noi direcții care urmărește rentabilitatea și profitul. Această inversiune brutală afectează reprezentările și funcționarea (etapele acestei transformări sunt prezentate în acest capitol, iar cazul este analizat în ansamblu, în partea a doua, capitolul 6, p. 114).

2. *O companie de asigurări de ajutor reciproc* care a investit în sectorul financiar (FRAP). Un context economic favorabil permite unui om creativ și ambițios să-și realizeze un fel de imperiu al asigurărilor. El refuză însă orice formă de negociere cu partenerii potențiali, care se vor transforma în adversari și în inimizatori. Criza survine atunci când aceștia intervin brutal, revendicând împărțirea „prăzii” acumulate. Dar atașamentul pasionat al fondatorului față de organizația sa precipită o criză care ar fi putut fi, fără îndoială, evitată dacă acesta din urmă nu s-ar fi identificat cu opera lui în asemenea măsură încât să devină una cu ea (Criza pe care a traversat-o el însuși este prezentată în partea a doua, capitolul 5, p. 93).

3. *Un centru de formare continuă universitară* (UES). Această structură era de două ori inovatoare. Proiectul ei militant consta în a face să beneficieze de o formare universitară un public care era de obicei exclus de la aceasta, iar funcționarea ei colegială, implicând împărțirea sarcinilor, se distingea de funcționările universitare obișnuite. Criza a apărut prin reluarea formării inițiale în acest centru cu o funcționare aparte. Punerea în aplicare a normelor organizaționale dominante i-a pus în dificultate pe cei care se doreau tocmai purtătorii unor logici diferite.

4. *Căminul educativ Saint-Nicolas* (FE). Perioada anterioară crizei este marcată aici de funcționarea autoreferențială a unei echipe, unită în jurul psihologului, care nu face prea mare caz de cele două instituții de care depinde. Criza survine

atunci când vechea direcție, ieșită la pensie, lasă locul uneia noi care insistă mai ales pe criterii morale, în contradicție cu referențialul psihanalitic adoptat anterior. Cu această nouă direcție se întorc pe scenă instanțele exterioare neglijate până atunci. Într-un context trăit ca o persecuție, echipa nu rezistă și lucrurile merg din ce în ce mai rău până la închiderea căminului de către DDASS¹ (această situație de criză face obiectul unei monografii prezentate în partea a doua, capitolul 6, p. 121).

5. *O instituție de primire a adolescenților aflați în dificultate (EDA) care lucrează cu referință la psihoterapia instituțională sub egida unui medic carismatic ce întreține cu infirmierii relații pasionale și funcționale, mascate de exigențele muncii terapeutice. Atunci când acesta decedează, un medic femeie îi succede în același timp cu preluarea funcției și de către o supraveghetore: schimbare de sex a puterii care revelă homosexualitatea latentă a relațiilor anterioare. Criza izbucnește atunci când anumiți infirmieri se sinucid și când ceilalți, astfel provocați, se revoltă și lansează un apel pentru a obține plecarea noului medic, care îi acuză, în schimb, de perversitate.*

6. *Un centru de promovare și de formare profesională, asociația „Matéria”, al cărei scop este să permită femeilor să-și creeze propria slujbă în domeniul artizanatului. Acest centru, fondat pe o ideologie în același timp egalitaristă și feministă, este mândria membrilor săi care se pot realiza profesional în sensul valorilor împărtășite. Măsuri exterioare vor lăsa sistemul imaginat, perturbând grav echilibrul centrului. În tentativa sa de a integra noile date socio-economice în gestiunea centrului, direcția se vede acuzată de a fi responsabilă de apariția dezechilibrului. Deciziile luate vor fi contestate, iar modalitățile conflictului, care se transformă în criză, vor revela logicile interne ale organizației. Situația centrului va face obiectul unui studiu de caz în care vor fi analizate diferitele faze ale crizei, precum și etapele și procesele care au permis grupului s-o depășească datorită unei elaborări a experienței colective (cf. partea a doua, capitolul 6, p. 136).*

7. *O uzină de subtratare pentru automobile (USTA). Modernizarea unui atelier de producție, într-o instituție amenințată cu închiderea, este pentru toată lumea ca un „balon de oxigen”. Dar, în această situație inconfortabilă, ea devine în curând revelatoriu al crizei sociale pe care o traversează uzina. Acest caz este prezentat la sfârșitul lucrării (cf. partea a doua, capitolul 7). Conversațiile, realizate la diferite niveluri, ne permit să distingem:*

- o criză a legăturii sociale interne ținând de invalidarea reciprocă a diferiților parteneri: direcție, cadre, salariați și sindicate se repliază, cu toții, pe poziții identitare defensive;

- inconfortul, dar și remanierea identitare ale unei echipe sindicale confruntată cu criza economică pe care o suportă această uzină;
- tensiunile trăite, dar și devotamentele menținute de un responsabil sindical care își consacră toată energia și credibilitatea pentru a evita concedierile „seci”, reprezentând pentru el tot ce poate fi mai rău.

Analiza comparativă a acestor cazuri ne-a permis să distingem diferite momente sau faze care punctează procesul critic.

Perioada premergătoare crizei

Ea se termină în momentul în care criza este recunoscută în mod deschis, în general de către toți membrii organizației, fără a i se putea fixa un început. Totuși, membrii fiecărei organizații au tendința de a urca, în timp, în funcție de doi parametri: propria lor intrare în organizație, istoria organizației, așa cum circulă ea printre membri, cu evenimentele despre care se poate crede că alimentează o reprezentare semnificativă a organizației. Două scenarii se prezintă în cazurile analizate. Cel al unei origini eroice animate de un elan consensual și cel al unei succesiuni de momente critice urmate de relansări mai mult sau mai puțin durabile, un fel de repetare a crizei actuale. Totuși, perioada care precedă criza a fost întotdeauna resimțită ca bogată și protectoare.

„Eram o mare familie... Nu exista nici un fel de ciocnire și un imens atașament pentru organizație... era foarte frumos, cu adevărat... Eram acolo ca să facem muncă socială...”
(Membru DEF)

„Era interesant, exista o întreagă efervescență, o reflecție... Era destul de fascinant...”
(Membru DEF)

„Am simțit că se putea face ceva, stăpâneam evenimentul, m-am găsit într-o poziție extraordinară... Creând, te crezi pe tine însuși, te recreezi... Îmi plăcea sportul ăsta.”
(Directorul FRAP)

„A fost foarte interesant... M-a pasionat. Ne-a permis să învățăm, să ne împlinim, deci să devenim mai bogați...”
(Membru FRAP)

„Era ușor, aveam impresia că fac ceva util, credeam mult... Ne aflam absolut în sensul evenimentelor...”
(Membru FRAP)

„Eram sensibil la politica asta, lucrurile se mișcau. (...) Oamenii se investeau complet în muncă... și merge... capeți într-adevăr o dimensiune...”
(Membru responsabil UES)

„Era o echipă dinamică cu un spirit și o gândire care îmi plăceau. Eram absolut fascinat...”
(Membru FE)

1. Direcția departamentală de acțiune socială și sanitară (n.tr.).

Actorii văd semnele premergătoare crizei actuale doar în momentul în care reflectează, revenind asupra trecutului în lumina crizei prezente.

„Mergea, funcționa, însă cream un nou conflict...” (Directorul FRAP)

„Nu intra în imaginea directorilor FRAP. Imediat a vrut să facă ceva diferit... Era un proiect de întreprindere într-o asociație de asigurări de ajutor reciproc...” (Membru FRAP)

„Lucrurile ar fi putut dura, dar raportul a scos la iveală învârtelile lui. De fapt, asta germinase o vreme...” (Membru FRAP)

„De fapt, era o operațiune comercială sub un pretext social.” (Membru FRAP)

„Existau rumori asupra unor probleme de gestiune, dar nici o confirmare.” (Membru FRAP)

„Există un conflict cu cei de la serviciul social care spuneau că lucrurile deveneau mercantile...” (Membru FRAP)

„Existase întodeauna o gelozie a secretariatului față de stagieri, profesori... La Formarea inițială față de Formarea continuă. Era un conflict important, ce-i drept.” (Membru UES)

„Există totuși un ușor conflict în echipă... Cei de la DDASS-urile din departament¹ nu trimiteau băieții... Era un semn de întrebare.” (Membru FE)

Mai multe tipuri de putere sunt reprezentate, adesea colectiv, într-o aceeași organizație.

În cazul organismului financiar (DEF) și al căminului pentru handicapați (FE), este vorba despre un ușor paternalism, familial și protector, exercitat de către personaje generoase care îi lasă la putere, adică să decidă în privința obiectivelor și a modurilor de acțiune, pe cei pe care i-ar fi putut domina instituțional.

„Administratorii erau niște moșneguți de treabă...” (Membru DEF)

„Directoarea nu are gustul puterii, își susține echipa și lasă să lucreze o pedagogie cu care e destul de acord.” (Membru FE)

În cazul asigurărilor cu extensie financiară (FRAP) și al instituției de primire (EDA), este vorba despre o putere carismatică sub formă eroică personificată de un personaj fondator, de anvergură, prometeic, cu o figură de cuceritor protector și cu o alta sacrificială. La început nu este percepută decât cea dintâi figură.

„Era un autocrat, dar lucrurile se mișcau... Era deschis, puteam să-i dăm drumul...” (Membru FRAP)

„Era un om foarte abil, un creator, ne antrena, răsturna barierele, totul devenea colosal.” (Membru FRAP)

„El a insuflat spiritul în care am lucrat cu toții... Era un geniu creator.” (Membru FRAP)

„El ne-a dat focul sacru... A rămas printre noi până la capăt.” (Membru EDA)

Directorul general al companiei de asigurări exercită o extraordinară putere autocratică și, deși suscită inițiative, el pretinde a ocupa absolut singurul pol dominant.

„Și deasupra tuturor acestor lucruri doar eu, eu singur.” (Directorul FRAP)

În timp ce directorul instituției pentru adolescenți dă impresia unei puteri cooperante, în care polul dominat are acces la putere prin inițiative și împărțirea deciziilor.

„Echipa se gestiona liber, fiind de acord asupra principiilor.” (Membru EDA)

„Există un acord de fond în echipa de bază, un proiect de lucru pe care directoarea îl garantează.” (Membru FE)

Și, după cum am văzut, în organismul financiar și la căminul de handicapați, personalul agențiilor ca și cel al căminului aveau sentimentul unei cooperări autonome.

Nu toate tipurile de putere sunt reprezentate. Dar se pot face două observații :

- Puterile funcționează adesea în două registre a căror incompatibilitate nu apare în mod necesar în secvența „înainte”. De exemplu, carisma puternică sau paternalismul inductor, în egală măsură, de regresivitate și de cooperare democratică (EDA și DEF); carismă autocratică și liberalism (FRAP);
- Preenanța personajului; în afară de organismul financiar ale cărui agenții sunt dispersate pe teritoriul național cu un sediu central fără o figură marcantă și unitatea de învățământ superior, există peste tot un personaj care personifică singur unitatea socială și/sau care servește de conținător, de scut protector. Această intruchipare favorizează unitatea identitară drenând transferurile. Acest personaj garantează fuziunea consensuală, imaginea de forță maschează fragilitățile sau contradicțiile, împiedică manifestarea conflictelor, întreține o neconștientă a realității, a constrângerilor exterioare, ducând la replierea organizației asupra ei înseși, conjugată cu atitudini regresive.

„Asociația nu conta pentru mine... DDASS nu mai trimitea băieții... De ce ?” (Membru FE)

„Educatorii aveau chef să se debaraseze de toate corvoadele școlare și familitale.” (Membru FE)

1. Echivalentul județului în organizarea administrativă teritorială franceză (n. tr.).

„Atâta vreme cât lucrurile mergeau, nu ne puneam întrebări, eram fiecare la munca lui.”
(Membru FRAP)

Când nu este vorba despre schimbarea personajului, estomparea puterii instituționale joacă același rol:

„Eram toți purtați de idealul din '68, plini de iluzii și nimic nu venea să ne trezească... Aveam o impresie de formidabilă libertate, totul era posibil... Visam. (...) Ne organizam ca în joacă, viața era mai degrabă amuzantă, ne tachinam, erau farse foarte agreabile. (...) Toată lumea se tuțuia, mânca împreună. (...) Munca se făcea fără să fie nevoie de autoritate...”
(Membru DEF)

Plăcerea narcisistică și exaltarea activistă („Pluteam pe un nor”, „Un ade-vărat regal”, „Eram fascinat”) sunt însoțite de o închidere și o diferență trăită ca o intruziune:

„Cei noi trebuiau să înțeleagă” (...) „Nici vorbă să ne schimbăm, eram cei mai buni.”
(Membru EDA)

„Refuza orice contact, era un individ necomunicativ.”
(Membru FRAP)

„Nu trebuia să ne amestecăm în problemele profesorilor sau familiilor... familia eram noi.”
(Membru FE)

Coabitam cu o nelinește indefinibilă:

„Știam că mânia lui Dumnezeu se va abate asupra mea.” (Directorul FRAP)

„Era ca într-o crisalidă, dar în același timp, nu puteam să ne petrecem viața așa, încercam să câștigăm mulți bani ca să ieșim complet din toate astea, să ne cumpărăm un vapor.”
(Membru DEF)

„Auzisem zvonuri, dar nu voiam să știu.”
(Membru FRAP)

„Simțeam bine că toate astea se bazau pe o neînțelegere. (...) Am început să mă distanțez, exista un fel de rău ascuns, bine, și pe urmă continuam, era totuși bine.”
(Membru FRAP)

Membrii tuturor acestor organizații au sentimentul de a fi recunoscuți, operativi, dar în același timp, au ideea vagă de a fi deconectați sau duși de valul unei gândiri dereale*.

„Devenise comercial, mercantil, dar pentru mine nu era un furt, toată lumea câștiga.”
(Membru FRAP)

* În original: *déréal, elle* (engl. *Dereistic*). Termenul caracterizează o gândire deviată de la real, închisă într-o succesiune de abstracțiuni formale, fără suport obiectiv, sau de reprezentări fantasmatiche de neînțeles în afara contactului cu mediul social în care se află individul (cf. Larousse, *Dictionnaire de psychiatrie et de psychopathologie clinique*, 1995) (n.r.).

„Avem o poziție rezultată dintr-un anumit militantism, vrem să refacem visul.”
(Membru UES)

„Istoria, dacă vreiți, mă conducea... simplu, însă cream un alt conflict.”
(Directorul FRAP)

„Nu ne aflam aici ca să facem profit, ci pentru a face muncă socială... Aveam condiții privilegiate.”
(Membru DEF)

Adecvarea identitară și autonomia practică se plătesc în mod paradoxal prin dependență și închidere, mascând și împiedicând în același timp să se manifeste contradicțiile, diferențele interne, exigențele externe, complexitățile diferiților indivizi.

În toate cazurile, în faza I, exista mult sens, o supradoză de sens. Dar acest aspect nu apărea în ochii membrilor organizației înainte de decluc care are loc dintr-o dată, cu ocazia a ceea ce numim evenimentele declașatoare. În această fază, relațiile interne de putere sunt trăite ca armonioase și eficiente: reprezentări pozitive, adeziunea polului dominant la polul dominant, complicitatea discursului asupra acțiunii, practici entuziaste, satisfacții în schimb, sentimentul unei bune redistribuiri a valorilor care consolidează prestigiul polului dominant. Dar această dinamică unificatoare este un circuit închis care își ascunde propria fragilitate. Reprezentarea polului dominant este simplificată, puternicele sale interdependențe cu alte instanțe sunt ignorate.

Cele câteva cazuri pe care ne bazăm nu sunt reprezentative pentru toate configurațiile posibile: tehnocratică, autocratică, represivă, birocratică. Dar putem gândi că vom regăsi cel puțin puternice dependențe sau o mare rigiditate internă și închiderea față de mediu: unitate clădită pe închidere. În nici unul din aceste cazuri unitatea nu este construită cu acceptarea diferenței: asumând informațiile sau interferențele exteriorului, lăsând să se exprime divergențele interne.

Afirmația prevalează asupra schimbului. În acest univers, nu este loc pentru un al treilea, pentru mediere. Aici intervine criza: irupția Celuilalt nu va fi simbolizabilă.

„Eram o familie ideologică... Ei sunt niște manipulatori, niște mincinoși, niște intruși.”
(Membru DEF)

„Ceea ce voiam era să ne menținem proiectul, care era serios, în timp ce DDASS se gândea cum să recupereze micile cămine.”
(Membru DEF)

„I-am spus: «Bine, hai să discutăm despre proiectul meu».” (Director FRAP)

„Mă asiguram că discursul era bine înțeles de către personal, trebuia să meargă în sensul proiectului meu. Eram dur, dar mă iubeau, exista pasiune, ajunsă să te identifice... reflexiv... pe urmă, pasiunea...”
(Director FRAP)

Proiectul este o credință care trebuie să se impună ca mergând de la sine, repunerea sa în cheștiune fiind o renegare.

Declanșarea

Chiar dacă ulterior ne dăm seama că o criză mocnea, aceasta se declară în mod brutal și inopinat. Ea este cel mai adesea datată, începutul ei este raportat la un eveniment precis, deși nu întotdeauna același pentru toți. Acest eveniment poate fi intern sau extern, dar este întotdeauna perceput ca fiind semn evident al unei modificări a echilibrului relațiilor de putere între polul dominant și polul dominat. El este adesea direct legat de o mutație a polului dominant prin amestecul instanțelor exterioare, dispariția personajului dominant, modificarea discursului și a regulilor *praxis-ului*. Este vorba despre un anunț care deschide ochii și prezintă unitatea socială ca pe un joc de forțe antagoniste în vârtejul cărora toată lumea e prinsă. Este o irupție a Celuilalt ca sinonim al morții.

Pentru organismul financiar, este vorba despre o schimbare de direcție și de discurs. Pentru asigurările de ajutor reciproc, despre operațiuni de control lansate de instituțiile externe, urmate de o publicare în presă. Pentru unitatea de învățământ superior, despre luarea puterii de către un personaj aflat până atunci la paritate cu ceilalți, într-o gestiune democratică care pretindea a nu distinge între dominanți și dominați. Pentru instituția de primire a adolescenților ca și pentru căminul de handicapați, despre o schimbare de direcție și de discurs.

În anumite cazuri și pentru anumiți membri, plecarea brutală a unui personaj carismatic, decedat, sau ieșit la pensie, pentru ceilalți, înfrunzirea unei noi direcții, comportamentul sau discursul acesteia, un cuvânt, un gest reprezintă scântea care aprinde pulbera. Ca și cum ar fi vorba de o suită de explozii care ating la întâmplare pe toată lumea, aflată mai aproape sau mai departe. Vechea armonie a raporturilor din sânul organizației este dezmințită, contrariată, irecuperabilă din cauza acestor mutații.

„Au numit doi noi directori, discursul s-a schimbat complet.” (Membru DEF)

„A existat criza din '79, pe urmă Federația trimite o scrisoare circulară. Voiău să ne impună să ne abandonăm sigla. Am făcut un proces pe care l-am câștigat la Curtea de Casație. Voiău să răstoarnă coșul. Începea... Pe urmă, întreprinderea G. (inițiatorul FRAP), m-a convocat...” (Directorul FRAP)

„Opt zile înainte de conferința de presă, a avut loc un tir încrucișat al Federației, al consiliilor de administrație care au trimis presei rapoartele inspecției. Articolele au picat în aceeași zi, s-a cam semănat panica.” (Membru FRAP)

„A existat faimosul raport, am avut impresia că toate picau în același timp. (...) Când X. a ajuns președinte, au vrut să-i ia capul, a apărut o inspecție care a venit la FRAP și pe urmă a venit raportul. Într-o zi, unul dintre colegii noștri a spus: «Nu mai este director». Atunci, am început să ne temem.” (Membru FRAP)

„La reuniunea consiliului, s-a ridicat tonul... Primim o scrisoare recomandată, chipurile ce s-ar fi petrecut la ultimul consiliu era insuportabil, că l-am insultat. Ne scoate din funcție... Am decis să facem scandal.” (Membru UES)

„Noua direcție sosește, foarte superficială. Asociația nu ne-a cerut aprobarea. Spune despre un băiat negru: «Trebuie trimis în țara lui».” (Membru FE)

„A plecat în mijlocul reuniunii, articolele apăruseră, am înțeles că vântul bătea în altă direcție.” (Membru DEF)

Ne putem, bineînțeles, imagina că aceste crize izbucnesc din cauza exasperării polului dominant și datorită unui act de rebeliune față de polul dominant, durabil instalat. Nu avem exemple în cazurile studiate, dar ne putem întreba dacă nu este necesar ca polul dominant să fi dat cel puțin un semn de slăbiciune, de genul discurs nefecit, act intempestiv care îi face pe oameni să „nu mai simuleze că nu văd”. Ceea ce ar ieși la suprafață ar fi mutația veche, uitată, pe care polul dominant o impusese prin forță și presiune. Această situație este, în mod sigur, mai frecventă în societăți decât în organizații.

Declanșatorul este semnul vizibil al unui antagonism. O dată ce a operat, se intră în criză cu sentimentul imposibilității întoarcerii.

Criza

Dinamica relațiilor de putere intră în „zona roșie”. Semnele se inversează, circularitatea se rupe, raporturile de forțe se impun asupra simbolizării, exteriorul intră prin efracție.

Dacă reluăm organizațiile studiate în lumina schemei relațiilor de putere, ne dăm mai întâi seama că are loc un flux al ceea ce, până atunci, era considerat exterior: intervenția instanțelor de referință ale polului dominant; în anumite cazuri unul din poli face recurs, iar celălalt se opune.

Pentru membrii organismului financiar, consiliul de administrație, ministerul apasă cu toată puterea în sensul unei reorganizări și al unei schimbări a modului de gestiune. În acest sens, ei numesc doi noi directori.

Compania de asigurări este obiectul unei strategii de control și de repunere sub dominația organismelor inițiatore și a federației care fac, la rândul lor, apel la instanțele statului.

„Întreprinderile, care erau în fond spectatori la ceea ce făcuseră, devin controlorii, inchiștorii.” (Director FRAP)

Unitatea de învățământ superior trebuie să se supună unor alegeri și unor dispoziții referitoare la statute și atribuții, impuse pe scară națională și prin decret.

Personalul instituției de primire a adolescenților face apel la consiliul de administrație, până atunci îndepărtat, apoi la DDASS, în fine, la mass-media.

Angajații căminului de handicapati văd în numirea unei noi direcții un act de autoritate arbitrară al Asociației, apoi al DDASS și semnul unui proiect care decide asupra destinului lor; și ei lansează un apel, dar într-un sens defensiv.

În fiecare caz, mediul socio-economic, piața muncii, schimbarea tehnică, climatul politic sunt resimțite ca suplimente ale presiunilor amenințătoare.

Membrii organismului au sentimentul de a se găsi regrupați într-un pol dominant, exclus din polul dominant la care credeau că participă. Reprezentanții în privința polului dominant devin negative, pierdere a credinței, descoperirea sau judecarea incompetenței, acuzații de machiavelism, de duplicitate și de arbitrar.

„Sunt niște énarques¹ reci... mincinoși, impun reguli absurde... Obiectivul lor era să ne reducă.” (Membru DEF)

„Începem să ne punem întrebări asupra lui Y. Mi-am asumat riscul, i-am spus ce i se reproșează. Singurul răspuns: «Sunt aici, cunoscut, credibil, nu vă neliniștiți»... Trebuia să credem.” (Membru FRAP)

„Era un autocrat, mi-am semnat condamnarea la moarte. (...) Nu voia să fie singurul rușinat, nu-i păsa de personal, la urma urmelor, nici de cei asigurați! I-a îmbărligat pe angajați... I-a tras pe sfoară... Era totuși foarte disprețuitor, foarte dur, îi era de-ajuns să fie tratat ca o jucărie. (...) A fost măgar, o canalie... (...) Era un fel de bazar, unde în permanență oamenii se călcau în picioare.”

(Membri FRAP)

„Cei care îi apreciau deschiderea au devenit peste noapte foarte răzbunători. Da, este-adevărât, ticălosul, ce ne mai făcea să alergăm.” (Membru FRAP)

„Z. [directorul] face o mulțime de lucruri aiurea... Directorul îi trădase, îi asigurase... și de fapt... Are poziții complet rigide... e un individ slab, ne-a făcut o figură urâtă, dar i-o plătim noi...” (Membru UES)

„Nu-i chip să stai de vorbă cu ea fiindcă fuge, manifestă un autoritarism de genul a căuta noduri în papură, contradictoriu și ineficace... Nu putem conta pe ea în nici o privință... E complet inexistentă în rolul ei...” (Membru FE)

Refluxul adeziunilor lasă un vid, pulsuniile membrilor polului dominant rămân fără suport, supraactivate, se dispersează în interacțiuni dezordonate și discordante. Rivalitățile apar.

„Fiecare îl atacă pe celălalt. (...) A existat o stare de tensiune, un antagonism al oamenilor care rămăneau și al tuturor celor care mergeau în cealaltă parte. (...) A existat, mai ales, o atmosferă îngrozitoare printre colegi, răfuieți extraordinare. (...) O adevărată dezarticulare la nivel uman, existau intrigi. (...) Criza a însemnat pierderea noțiunii de grup și de echipă.” (Membru FRAP)

„Începuse războiul cu secretarele.” (Membru UES)

1. Enarque: absolvent al Școlii Naționale de Administrație (ENA) (n. tr.).

„Echipa se scindează...Luptele noastre interne...” (Membru FE)

„Nu mai există deloc munca în echipă.” (Membru FE)

„Unii au demisionat imediat, găsiseră altceva. Alții au preferat să fie concediați din cauza indemnizațiilor.” (Membru DEF)

„Am calculat că la vârsta mea voi beneficia în mod sigur de FNE¹. (...) Începeam să caut de lucru, îmi spuneam: «În orice caz n-o să dureze, am ieșit din joc». (...) Dezgustată, ajunsese să aștept concedierea cu plăcere. (...) Eu nu riscam mare lucru, eram bine plasaată, cât despre viitorul meu, oricum se dusese de răpă. (...) Erau unii care unelteau, cereau întrevederi personale, fiecare povestea ce putea pentru a-și apăra bucățica. (...) Au avut loc răfuieți extraordinare, cei care au plecat cu el erau în culmea gloriei, nu mai cunoșteau pe nimeni, erau aleși. (...) Peste noapte, jumătate din personal nu mai putea comunica cu cealaltă. (...) Ne-am construit o mică existență aurită, ferită.” (Membri FRAP)

„M-am ales cu niște bani, ieșeam în câștig... la urma urmelor, nu era o acțiune greșită.” (Membru FE)

Dezagregarea relațiilor de putere ale polului dominant antrenează prăbușiri individuale, depresii, alcoolism.

„Nu mai suportau nevoia de a lupta... Unii erau foarte deprimați, preferau s-o lase baltă... Unii au început să bea.” (Membru DEF)

„A fost foarte afectată, a plâns trei luni. (...) Suferă cumplit, pleacă din diferite motive. (...) Mi-am făcut sânge rău, mărturisesc că aveam moralul la pământ. (...) În ce mă privește, am avut o depresiune neuropsihică o lună mai târziu. (...) Unii o duceau foarte prost, nu aveam nici o recunoaștere, nu știam pentru ce lucram.” (Membru FRAP)

„Anul următor, au avut loc șase sinucideri la serviciu printre îngrijitori...” (Membru EDA)

„Ne plictisim, e sufocant, mă încercă ideea de a demisiona.” (Membru FE)

Dacă polul dominant sfâșiat astfel nu mai reprezintă un loc de recunoaștere reciprocă, polul dominant își schimbă, la rândul său, natura: din eroic, protector atotputernic sau binevoitor și inaccesibil devine ostil, arbitrar, incoerent.

„Impun reguli absurde... Primeam de la direcțiune hârtoage ilizibile pe care le atuncam la gunoi, ridicol...” (Membru DEF)

„Cu refuzul lui de a face concesii a pierdut totul... Dacă-ar fi fost mai competent, ar fi fost altfel... A avut un comportament de bolnav, de nebun... Sîngăcia devine atunci aberantă...” (Membru FRAP)

1. Fonds National pour l'Emploi - Fond național pentru muncă (n. tr.).

„Nu face ce trebuie, demontează... Poziția pe care o adoptă este o înșelăciune față de angajamentul pe care și-l luase. Funcționează de unul singur, în realitate nu mai poate face nimic, îl resimțim absolut ca pe o marionetă.” (Membru UES)

„Nu lucrare niciodată în psihiatrie, nu știa nimic în domeniu, încuraja delatările manipulându-l pe nou-veniți.” (Membru EDA)

„Nici o considerație pentru munca prestată, nici o grijă pedagogică, nu înțelege și se refugiază într-un autoritarism neserios... Incapacitate de a-și juca rolul.” (Membru FE)

Vedem apărând figura trădătorului care alimentează discordia în loc de a unifica. Prometeu își arată fața sacrificială sortită morții, Cristos sau tâlhar, adesea țap ispășitor.

„Spunea: «Sufăr, e sângele meu». E adevărat că suferea... Pentru el, asta a reprezentat o ruptură, o adevărată sinucidere. (...) Nu micșina totuși asta, ceea ce i-au făcut (...) Nu-i normal să votezi un omor de genul ăsta.” (Membri FRAP)

„Ajunși la o mentalitate sinucigașă și te bucuri de această sinucidere potențială. Mă vor omori încerc o anume plăcere.” (Directorul FRAP)

„Spunea că-i voiam capul... a înghițit toate astea, toată chestia, deși este numai gura de el.” (Membru UES)

„A murit în mijlocul nostru, la post.” (Membru EDA) (Două luni după moartea medicului-șef, un îngrijitor a telefonat la serviciu spunând că și-a omorât cei doi copii. În cursul aceluiași an, șase îngrijitori se sinucid, noul medic-șef denunță influența cărții *Sinuciderea. Mod de folosire*. Unul din noii responsabili, acuzat de personal, are o tentativă de sinucidere și este spitalizat pentru depresiune și puseuri de delir, după ce a fost sechestrat de către personal. Alți doi responsabili demisionează sau pleacă în concediu de boală.)

„Într-o după-amiază, îi spunem că ne-a subminat instituția. Suntem acolo, lângă ea: «Mărturisii că sunteți incompetentă! ». A mărturisit, pleacă, demisionează.” (Membru FE)

Ușorul paternalism se șterge sau dispare. Figura carismatică, eroică, se sacrifică, autocrații vechi sau noi sunt omorâți, urâți. Puterile cooperante sunt trădate de ambiția reprezentanților celor mai prestigioși. Oricare ar fi tipul de putere, polul dominant își pierde din aură.

Discursul care emana dinspre acesta, organiza acțiunea și o legitima făcând referire la principii stabile, se descheagă sau nu mai este înțeles, nu mai are sens și-și pierde o dată cu autoritatea orice eficiență simbolică. Polul dominant nu se mai recunoaște în el.

„Servicii cărora continuăm să ne adresăm și care nu mai există... O hărțogărie ilizibilă pe care o aruncăm la gunoi. (...) A stăpâni operațiile... A gestiona

clientela... A vinde produsele... A face profituri... Iată ce auzim. Există o rezistență colectivă bazată pe vechiul spirit familial.” (Membru DEF)

„Nu-l mai vedeam, nu mai știam cui să ne adresăm... La fiecare trei luni, își schimba orientarea, dar spunea că asta nu ne schimba munca.” (Membru FRAP)

„Mergeam în virtutea obiceiului, nu mai exista nici un proiect.” (Membru EDA)

„Era pur și simplu un discurs de întreprindere, îl ascultam și ne distrăm. În fiecare zi, existau două/trei proiecte noi, vrăjeală.” (Membru UES)

„Drept orice referință din partea direcțiilor, aveam gustul ei pentru micile cumpărături materiale și pentru bucătărie... Ce să mai spun...” (Membru FE)

Pozițiile dominanți-dominați sunt adesea complet bruiate: „Nu mai știam cine comanda”. În același timp, energiile investite până atunci în acțiuni coordonate se dispersează, practicile sunt abandonate sau funcționează repetitiv pentru a face să invie un trecut care nu mai există.

„Ne-am petrecut timpul povestind istorii de altă dată. Unii preferă s-o lase baltă, sunt dezgustați... e o adevărată risipă. Să vinzi, să vinzi, să vinzi, ceea ce fac nu mai are nici un sens...” (Membru DEF)

„Nimeni nu mai făcea nimic, ne petrecam timpul citind informațiile pe ecran. (...) Nu-mi păsa, așteptam să mă dea afară.” (Membru FRAP)

„Încercăm să ne ținem firea, dar nu mai e tragere de inimă... Și pe urmă, eram cu toți puși la bătaie, din fircire, rezistau în spate [adăposturile]...” (Membru EDA)

„Instituția se rupe de lume și ne lăsăm în voia întâmplării... Acum, nu ne interesează ce zice lumea. (...) Să nucești cu oameni care se lasă în voia sorții gândind că închiderea instituției poate fi interesantă!” (Membru FE)

Energiile deturnate din practică se întorc împotriva polului dominant, a celorlalți membri ai organizației, a sinelui. Climatul de violență se generalizează.

„E jale, fiecare îl atacă pe celălalt... Violența crește, mergem lipiți de pereți.” (Membru FE)

„Au atacat din toate părțile, un iad... Au apărut toate articolele în presă, reuniunile, AG-urile, oamenii nu mai făceau altceva... O atmosferă îngrozitoare... La sediu a fost foarte greu, au avut loc niște răfuțeli fabuloase... În regionale, aceeași poveste.” (Membru FRAP)

„Am primit totul în față, e foarte nedrept.” (Directorul FRAP)

„Aparatele, oamenii, au pus totul la bătaie, totul.” (Directorul FRAP)

Presiunile exterioare, înfruntările interne au un efect de deconexiune în raport cu realitatea, eficiența devine zero, sabotajul, voluntar sau nu, se arată.

„Ne dezinteresăm de ceea ce facem, asigurăm strictul necesar, ne facem că nu înțelegem. (...) Le aruncăm hârtiile la coș.” (Membru DEF)

„Oricum, nu mai era nimic de făcut, nimeni nu comanda. (...) Eram complet ignoranți, deci nu mai făceam nimic.” (Membru FRAP)

„Vedeam că eram în pericol, și atunci mi-a întors spatele. (...) Ne era frică de «băieții», violența mocnea, îi lăsam între ei. (...) Acum, îi lăsam în pace, ne pot injura, invade biroul... Colegii se prefac că nu văd.” (Membru FE)

„Clienții” se întorc la rândul lor împotriva celor doi poli, dominant și dominat, sau îl asmut pe unul împotriva celuilalt.

„Veneau să reclame, amenințau, ne injurau. (...) Începem să fim numiți în toate felurile.” (Membru DEF)

„«Băieții» îl manipulau pe director... în ce ne privește, nu mai avem nici o autoritate... ne agresau...” (Membru FE)

„Studentii se implicau.” (Membru UES)

O dată obiectivele pierdute din vedere, producția redusă la zero, membrii organizației nu mai au nici o satisfacție de pe urma muncii lor; salariul li se pare derizoriu în raport cu frustrările sau violențele deja trăite sau viitoare.

„Nu suportă nevoia de a se bate, preferă să coboare la arhive, se înecă. (...) Organizația nu ne mai lăsa nimic, luase totul.” (Membru DEF)

„Era groaznic... un iad... Sufeream peste poate... Fiecare a pierdut câte ceva...” (Membru FRAP)

„Înainte, aveam gratificații, erau motivați... pe urmă, bătăiala de fond, nimic altceva, au pierdut totul.” (Director FRAP)

„Nu mai există nici o ieșire, nu mai există polivalență.” (Directorul FRAP)

„Tot ce făcusem! Pierdut! Era insuportabil! Nu vrem decât să mai servim la ceva, să regăsim ceea ce ne aparține.” (Membru EDA)

În fiecare organizație, membrii aud spunându-se că gestiunea pe care o credeau sănătoasă este, în realitate, foarte deficitară, „pe geantă”. Ei suspectează o manipulare. Noțiunea de deficit, de pierdere importantă, exclude alături de ideea că „sume enorme”, „rezerve” sunt însușite și păstrate în sfera puterii, de neatins pentru ei. Contradicția economică intră astfel în joc. Or, economicul se arată ca fiind sângele și substanța organizației. Membrii se simt vampirizați, supti, exploatați pentru a alimenta polul dominant.

„Organizația era pe geantă, asta spuneau directorii și nimeni nu îi credea... Sume enorme de bani sunt în joc... Aveau rezerve și știam asta...” (Membru DEF)

„Nu mai cunoșteam prețul de cost... Am pierdut mulți bani... Gestiunea era fluctuantă... Toate astea costau totuși scump... Am intrat în lichidare judiciară...”

Situația era catastrofală, o gestiune hazardată, învărteli, în bună măsură deficitară. (...) Se făcuseră mișcări nefecite.” (Membru FRAP)

„Era criză și și-au spus: «E interesant din punctul ăsta de vedere, hai să-l reluăm»; pe mine, banii nu mă interesau, eram un om făcut pentru putere.” (Directorul FRAP)

„Există un mare deficit, lucru nou.” (Membru EDA)

„Aflăm că există un mare deficit datorat în parte unei foarte proaste gestiuni.” (Membru FE)

Astfel, returul valorilor este inversat, redus la neant sau deturnat și captat în zone obscure ale puterii. Ceea ce reprezenta câștig și satisfacție devine teamă și trădare. Natura și distribuirea valorilor economice se revelează diferite de ceea ce se pretindea.

Puteam vedea, prin intermediul fazei de criză, cum se dezarticulează diferitele registre legate, înainte, de relațiile de putere. Violența și imaginarul ucigător triumfă. Indivizii nu mai au putere asupra realității și eșuează în tratarea ei, cuvântul fiind demonetizat. Raporturile și practicile își pierd sensul, nu mai este posibilă simbolizarea, toată lumea este direct prinsă în probe permanente de forță din care nu se iese decât strivit sau extenuat, deși adversarul este întotdeauna suspectat de un triumf cinic. Ne aflăm în același timp în imediat (nu mai este timp, nu mai există distanță, recul, proiect sau viitor) și în afara limitelor (nu mai există conținător, repere), „înfrângere totală, organizația a înnebunit”.

Ruptură, amenințare, antagonisme, generalizare

Se produce o ruptură, o dizolvare și o dezbinare a unităților în care fiecare își găsea identitatea, recunoașterea și sensul. Organizația simbolică explodează (adesea, ea își schimbă numele și rațiunea socială, întotdeauna referința și proiectul), idealurile plasate în ea se învărt în gol, dând naștere sentimentului de abandon, regresione și confuzie. Puterile își pierd legitimitatea, unitățile funcționale în care practicile se solidarizează lipsesc, lăsându-i singuri pe membrii echipelor sau serviciilor. Unitatea individuală, ultimul recurs, este atinsă. Investițiile pierzându-și suportul, indivizii sunt lăsați în voia doliului și a angoasei. „Ce voi deveni? Toată viața mea e aici și nu mă mai recunosc în ea!”

Au apărut rupturi și decalaje între constrângerile mediului instituțional, personalitatea care intruchipează puterea, proiectul și discursul dominant, modul real de funcționare.

Trăirea amenințării este foarte puternică, amenințare exprimată ca venind din exterior și vizând securitatea materială și viitorul prin muncă, dar venind și din interior, ca pierdere a recunoașterii și a sensului, antrenând haosul pulsional fără nici o posibilitate de reinvestire sau de simbolizare. Toate interviurile, fără

excepție, ne mărturisesc acest sentiment insistent de amenințare, amplificat de ignorarea sorții rezervate, evocând distrugerea și angosa a ceea ce este refutat: tot ceea ce voiam să negăm, să ignorăm, urmează să vină, „ne va pica pe cap”.

Termenul însuși de *amenințare* revine în medie de cinci sau șase ori la fiecare interviu.

Antagonismele se manifestă între interior și exterior, între poli, în interiorul fiecărui pol și între persoane. Fiecare luptă pentru sine și toți pentru tot. Energiile se investesc în contradicții, căutând distrugerea celuilalt, fără medieri și fără compromisuri posibile.

Se asistă și la o *generalizare* a rupturilor, amenințărilor, antagonismelor: fiecare, atins și implicat, participă la climatul de violență; toate nivelurile, toate registrele, toate unitățile sunt lovite până când organizația în ansamblu este constrânsă la o mutație decisivă. Termenul de *criză* nu vine oare de la decizia care trebuie să tranșeze situația?

Extindere, durată

Mărimea organizației, dispersarea ei în mai multe instituții nu contează absolut deloc. Două organizații, DEF și FRAP, erau naționale, cu multiple implantări în tot teritoriul; în ambele cazuri, criza a atins ansamblul. Dacă îndepărtarea și lipsa de informație puteau atenua efectele, procesul, mai puțin acut, rămânea același.

Durata crizei poate fi scurtă sau se poate etala pe mai mulți ani cu puncte de maxim, tașări și reizbucliri. Sentimentul de catastrofă împărtășit de actorii sociali nu prevestește deloc ieșirea din criză. Există un moment în care criza se liniștește. Când?

După criză

Se poate vorbi despre un moment *după criză* plecând de la două criterii: fie membrii organizației declară ei înșiși criza depășită, bazându-se pe faptul că practicile au fost reluate cu o anumită regularitate și că confruntările au încetat, fie organizația este dezmembrată și cea mai mare parte, dacă nu chiar totalitatea membrilor săi, au plecat prin demisie, concediere sau pensionare.

Chiar în primul caz, o parte dintre membri se reînnoiește și o nouă organizație se aliniază la start. În unele cazuri, ea păstrează schelele crizei până la renașterea acesteia după o perioadă mai mult sau mai puțin lungă de inerție și de neliniște (inseamnă că reunificarea n-a putut avea loc, noul discurs nu a reușit să creeze un sens). În alte cazuri va apare un alt proiect, o nouă legitimitate, unitățile se vor reconstitui drenând identitățile, legând energiile în vederea unor practici coerente. Dinamica relațiilor de putere și-a regăsit circularitatea prin integrarea schimbării. După o criză, este vorba mai mult de o

mutație decât de o schimbare. Criza indică faptul că fragilitatea sau rigiditatea făceau organizația incapabilă de a prevedea și trata datele care îi contraziceau coerența internă, fiind nevoie de o deconstrucție pentru a deveni capabilă de acest lucru. În termeni de relații de putere, polul dominant restructurat, bazat pe principii noi, emite un discurs care conceptualizează acțiunea astfel încât obține un minimum de aderență și de utilizare a energiilor în *praxis*. Culpabilitatea, teama sau pasivitatea pot predomina asupra identificării pozitive, iar reprezentările polului dominant în privința polului dominant sunt cele care modelează noua situație, climatul organizației.

Antagonismele au putut permite structurarea noilor unități, a comitetelor de luptă, de coordonare, iar în acel moment poate apărea o conflictualizare, indicând că ambii poli au devenit interlocutori și cer un dialog sau trec de la confruntare la negociere.

În cazul organismului financiar, criza s-a calmat, dar neliniștea persistă, personalul este resemnat în privința schimbării de gestiune introdusă de noua conducere. Unii caută un refugiu într-o întoarcere nostalgică spre trecut, reconstituie spațiul regășirilor, alții se conformează, fără a se investi prea mult și fără a aștepta mare lucru din partea organizației. Nu va avea loc o întoarcere a crizei dacă un număr suficient de nou veniți aderă la actuala cultură a întreprinderii.

Compania de asigurări a fost dezmembrată, o parte din personal concediat, cealaltă parte transferată într-o companie reconstituită într-o nouă formulă. Pentru cei mai mulți, climatul este cel de-a doua zi după catastrofă; unii, fericiți de a se regăși agățați de un pai, nu cer altceva. Cea mai mare parte nu au fost motivați decât de necesitatea de a fi admiși de către noile puteri; recunoscători și surprinși că nu dau de „câpcăuni”, ei „*intră în joc*”.

În unitatea de învățământ superior, criza continuă sau se epuizează în semi-eșecul unui dialog conflictual. Criza a intrat în cotidianul luptelor de putere.

În instituția de primire, criza este la apogeu, direcțiunile care se succed sunt puse la zid și respinse de personalul care triumfă pe propria-i cheltuială într-un doliu niciodată realizat, identificându-se cu figura sacrificială și atotputernică a fondatorului dispărut.

Căminul s-a închis, personalul a fost concediat. Apoi a fost redeschis cu ultimul director, restructurat într-o nouă formulă.

Sinuciderea, depresiile, pierderea locului de muncă, deficitel, nemulțumirea clientelei întâlnite în aproape toate cazurile folosite pentru acest studiu ne-ar determina să erdem că prin criză se indică un eșec în fața obligației de schimbare, a cărei necesitate nu poate fi considerată, de altfel, indiscutabilă. Fără îndoială, o rezervă trebuie emisă: faptul că am reținut drept criză experiența acută prin care treceau membrii organizațiilor în chestiune. Dacă această centrare asupra experienței include catastroficul, analiza în termeni de reprezentări ne permite să-i demascăm și capcanele.

CAPITOLUL 4

Criza ca proces

Criza poate fi intuită ca deconstrucție sau inversiune a sistemelor de relații și de schimb. În paginile precedente am urmărit acest lucru. Ea poate fi, de asemenea, intuită în termeni de proces. Diferitele momente identificate anterior (înainte de criză, criza propriu-zisă, după criză) ne invită, într-adevăr, să înscrinem criza nu doar într-o cronologie, ci și într-o temporalitate care asociază istoria și sensul. A privi criza ca proces constă astfel în a pune în lumină modularile de conjugare și înlănțuirile care concură la apariția ei, analiză pe care o vom conduce dintr-o triplă perspectivă: topică, economică și dinamică.

Perspectiva *topică* va presupune identificarea diverselor registre: conștient și necunoscut, explicit și latent. Ea presupune în egală măsură, fiind vorba de grupuri reale, de organizații și instituții, reperarea diferiților actori care le compun: direcțiunea, personalul executant, sindicaliștii, clienții, acționarii sau tutele. Fiecare își cântă *a priori* partitura și vom vedea că un anume număr de crize se dezvoltă din „uitarea” sau evitarea unuia dintre acești parteneri. Vom fi astfel deosebit de atenți, de-a lungul analizei procesului critic, la statutul acordat sau refuzat unei terțe persoane sau celor care îi tin locul.

Punctul de vedere *economic* consistă în caracterizarea originii, intensității, naturii și direcției forțelor, sentimentelor sau pulsioniilor care predomină în fiecare dintre aceste momente și în sânul diferitelor instanțe. Vom urmări acțiunea conjugată sau izolată, în inima crizei, a pulsioniilor de viață și de moarte, și prezența manifestă a proceselor de legare și dezlegare. Contrastul, adesea subliniat de naratori, între perioada care precede criza, caracterizată prin puternice procese de legătură și criza propriu-zisă, marcată de explozia lor, trimite la modul în care se conjugă pulsunile de viață și de moarte. Trebuie să ne reamintim, împreună cu André Green (1986), și pentru o mai bună inteligibilitate a economiei critice, că legarea și dezlegarea pot coexista în pulsionea de viață în măsura în care aceasta din urmă poate absorbi o parte din pulsionea de moarte, transformând-o în profitul ei. Această economie pulsională favorizează, în grupuri precum și în organizații, atât diferențierea, cât și schimbarea, prin menținerea unui anume nivel de conflictualitate: pulsionea de moarte compensează aici, în mod paradoxal, dimensiunea eventual ucigătoare a

omniprezenței forțelor tinzând spre legare și, deci, spre nediferențiere. Vom vedea că această reechilibrare, prin intermediul pulsunii de moarte și prin conflictualitate, lipsea total în perioada premergătoare apariției diferitelor crize.

În fine, perspectiva dinamică ne va invita să identificăm natura și direcția tensiunilor care se exercită și a conflictelor care se dezvoltă între diferiții actori sau instanțe. Această analiză în termeni economico-dinamici cercetează elementul motor al crizei, ceea ce o face să apară. Diferitele povestiri ale crizei arată din plin acțiunea acestor forțe și procese care par să „conducă” criza, fără știrea actorilor, în beneficiul lor uneori, dar adesea pe cheltuiala lor.

A privi criza ca un proces presupune, în fine, explicarea derulării și dinamicii acesteia. Dar povestirile crizelor, dovedite sau aflate în curs de derulare, parțiale sau globale, realizate de către cei care fuseseră sau îi mai sunt încă martori, nu respectă neapărat cronologia. Ei se străduie de la început să ne descrie situația actuală: conflicte generalizate, dezbinare, slăbire a legăturilor... și să ne împărtășească sentimentele, emoțiile sau resentimentele lor. Abia apoi, pentru a ne face să percepem mai bine schimbările intervenite, sau pentru a ne comunica motivele descumpănirii lor actuale, naratorii invocă în mod spontan, realizând comparații, un „înainte” marcat mai ales de lipsa conflictelor grave, pus față în față cu situația actuală. Astfel, ei ne prezintă nu doar conținuturile reprezentative, ci și anumite procese care au prezidat la construirea lor și, fiind vorba de povestiri, obligatoriu modificate, la reconstruirea lor. Reconstituirea procesului critic la care procedăm nu corespunde deci logicii subiective a expunerii.

Lipsa conflictualității

Diferiții locutori ne-au prezentat perioada anterioară ca fiind satisfăcătoare, chiar fericită, semnalând în același timp lipsa unor conflicte serioase, cu adevărat amenințătoare. Acestea sunt inexistente, evitate sau transformate.

Așa stau lucrurile pentru compania de asigurări, FRAP. Aceasta se constituie plecând de la un organism-inițiator repede ignorat. Iar atunci când, în cursul dezvoltării sale, directorul întâlnește în cale instanțe federative la care ar fi trebuit, în mod normal, să se raporteze sau întreprinderi cu activități asemănătoare cu care s-ar fi putut înțelege, el preferă confruntării, conflictului, negocierii sau parteneriatului o strategie de evitare prin conchiderea unui „*pact de neagresiune*” sau a unui „*gentlemen's agreement*”. Prin urmare, această întreprindere, „*structură autofabricată*”, beneficiind de un context socio-economic favorabil, se dezvoltă într-un „*fel de vid*”, departe de „*establishment*” și de „*aparate*”, percepute de către director ca niște monștri reci și fără suflet. El se instalează astfel într-o izolare care va spori până la apariția primelor ostilități. Totul se face sub „*impulsul*” și „*autoritatea unui singur individ*”, un

patron-fondator-creator care multiplică societățile, toate conduse direct de către el, fără constituirea unui organism federator sau a unui *holding*. Iar membrii personalului, ale cărui cadre sunt mai ales femei, maltratați sau ignorați, se simt toțiși onorați să participe la strategiile de dezvoltare ale unui mare grup. Uniți în spatele directorului, ei îl susțin în cazul unei lovituri grele: „*Mă urmau cu toții, dă-i înainte, dă-i înainte!*”

La căminul Saint-Nicolas, unanimitatea perioadei premergătoare crizei se constituie, incluzând-o pe directoare, în jurul psihanalizei folosită drept unică referință. „*Eram fascinată de modul de lucru al psihologului...*”, va spune ea. Aceiași ignoranță, ca și în cazul precedent, a organismelor de tutelă: „*nu înțelegeau*”, în timp ce, la rândul ei, Asociația de care depindea această instituție proceda, în timpul angajărilor, mai degrabă la un control ideologic decât la o examinare a competențelor sau a proiectului profesional.

Povestirea referitoare la organismul financiar se referă în mod explicit la o vârstă de aur: „*Bine plății... nu prea multă muncă... sentimentul unei familii*”, indivizi foarte atașați de instituția lor și de forma aparte a muncii lor. Clienții beneficiau într-adevăr de o protecție afectuoasă care dădea acestui organism financiar un caracter social. Între membrii personalului domneau „*amabilitatea*” și „*solidaritatea*”: mâncau în comun, în agențiile lor, ducând astfel o existență „*amuzantă*”, făcând „*enorm de multe poante, farse și glume*”. Ca și în cazul companiei de asigurări, câmpul posibilităților părea deschis la infinit: „*Aveam într-adevăr totul înainte*”.

În uzina de subtratare pentru automobile, a cărei situație o vom descrie în mod mai amplu în a doua parte a acestei cărți, sunt evocate, pentru a califica cele trăite în perioada anterioară, fie puternice procese de legare, fie raporturi de forță care reușeau să se dialectizeze prin intermediul negocierilor.

Uzina, familia, munca, copiii erau intim asociate: „*Tatăl meu lucra la uzină, familia trăia din asta și, în același timp, eu am putut intra la uzină... Aveam speranțe (...). Familii întregi trăiau pentru uzină... oamenii vorbeau despre uzină acasă (...)* veneau pentru că aveau ceva de făcut și era important pentru ei (...). *Exista chef de lucru*”.

Munca nu era unica sursă de venituri, ea aducea în egală măsură un sens în timp ce uzina, prin sentimentul de coerență și de plenitudine pe care li-l oferea, devenea „lumea” lor: implicare masivă a cărei potențialitate critică poate fi percepută clar. Dar acest exces de legare era compensat de agresivitatea și distructivitatea care reușea să se investească și să se regleze, între patroni și sindicate, în cursul unor negocieri tensionate. Pentru a-și sprijini revendicările, sindicatele puneau în balanță, în cursul unor conflicte oarecum ritualizate, riscurile financiare care amenințau conducerea în cazul unei opriri a instalațiilor

și sporurile cerute de către delegați: „*Ne obișnuisem să spunem direcțiunii: «Cât sunteți dispuși să pierdeți înainte de a negocia cu adevărat?»*”.

Martorii descriu astfel o perioadă în cursul căreia legături strânse uneau entitățile întreprinderii, atât interne, cât și externe. Acestea păreau făcute unele pentru altele. Iar dacă direcțiunea și sindicatele erau strategic opuse, ceea ce nu îi împiedica să împărtășească anumite valori: „*Pe vremea aceea, patronii erau duri, dar se gândeau și la familie!*”.

În fiecare dintre cazurile studiate, perioada de referință este caracterizată fie prin evitarea tensiunilor ignorând partenerii considerați ca amenințatori, fie prin existența conflictelor care reușesc să se rezolve și consolidează recunoașterea reciprocă. Dar semnele fragilității nu lipsesc totuși. Astfel, în fiecare situație, supremația unui subsansamblu al organizației este perceptibilă și identificarea pare să primeze asupra unei veritabile identități colective! Identificarea cu „*patronul*” și întreprinderile lui, identificarea cu psihologul și psihanaliza, identificarea mutuală și confuzia rolurilor în organismul financiar cu caracter social. Trăire holistică în întreprinderea de subtratare pentru automobile de vreme ce se tinde către confundarea unor entități cu vocații *a priori* distincte.

Descrind în mod spontan situația anterioară care le servește ca referință, naratorii ne pun astfel pe urmele unei componente a procesului critic: *comparația*. Ceea ce se numește spirit critic, în sensul prim al termenului și dincolo de dimensiunea de destructivitate care îi este în mod spontan asociată, consistă, atunci când suntem confrunțați cu un obiect oarecare, în a putea găsi un al doilea termen care să permită realizarea comparațiilor. Acesta este plasat, atunci când este cazul, în poziția de referent față de care evaluarea devine posibilă. Nu există deci o soluție de continuitate între acest spirit critic, indispensabil oricărei gândiri, și criza propriu-zisă. Totuși, în cursul unei crize, comparația este făcută în mod brutal în detrimentul unuia dintre cele două obiecte, momente sau stări. Natura și intensitatea afectelor colorează unul din termenii de referință ai comparației, în timp ce al doilea termen este refuzat sau respins. Discursurile culese fac astfel dovadă acestor sentimente de nostalgie ale căror efecte, invalidate sau descalificate asupra situației prezente sunt percepute ulterior.

Punerea față în față a celor două perioade și a conținuturilor lor reprezentative diferențiate indică o distincție necesară între două stări sau momente despre care vorbesc descrierile precedente, criza și conflictul.

Criza și conflictul

Criza și conflictul cer a fi comparate. Să reamintim deci, pe scurt, câteva caracteristici ale crizei, anterior degajate. Din punctul de vedere al psihologiei sociale clinice, criza se prezintă ca:

- O experiență bulversantă care îi atinge pe actori în organizație. Ea se traduce prin suferință colectivă, dar și, pentru anumite persoane, prin manifestări somatice, depresii sau chiar sinucideri. Aceste simptome vădese o ruptură brutală a echilibrului interne și a atașamentelor de tip fuzional, fragilizând eșafodajele anterioare: „*A fost foarte afectată, a plâns luni întregi*”.
- O ruptură a sistemelor de reprezentări și, de aici, a unităților sociale: grupurile, serviciile sau organizațiile în cheștiune. Idealurile, valorile, contractele și proiectele nu mai suscită adeviziunea și nu mai unesc, antrenând atitudini de retragere și de repliere.
- Înfruntarea forțelor antagoniste fără medieri, pentru că acestea, deși caracterizând o funcție obișnuită a organizației, se găsesc slăbite, invalidate, negate sau distruse. „*Totul se fisurează, fiecare îl atacă pe celălalt, violența crește, mergem ștergând zidurile*”. Rezultă imposibilitatea unei acțiuni colective: „*Nimeni nu mai știa ce trebuia făcut pentru a schimba ceva!*” (Extrase din interviuri).
- Tendința de generalizare, în sânul organizației, către alte unități sociale sau categorii profesionale: „*Înfrângere totală, organizația a înnebunit*”.

Spre deosebire de criză și comparându-le termen cu termen, conflictul se caracterizează prin:

- Persistența unei unități sociale dorite, acceptate sau recunoscute. Acest consens minim constituie punctul de plecare de la care poate fi luată în calcul o continuitate a acțiunii angajate. Se dezvoltă astfel proiecte colective, strategii, alianțe, precum și opoziții și conflicte recunoscute.
- Un sentiment de incertitudine, desigur, compensat însă de recunoașterea pozițiilor adverse. Această incertitudine se referă la finalul presimțit sau la beneficiile scontate din negocierea formalizată sau spontană care se angajează. Dar conflictul poate antrena atât o adaptare, cât și o rigidizare a grupului sau a organizației. Ele se pot regăsi, în acest caz, amenințate de raporturi de forțe care se exprimă în sânul lor sau între interior și exterior.
- Recunoașterea unui obiect comun: confruntarea forțelor antagoniste nedestructive se exercită asupra unor obiecte terțe care fac oficiul de mediator: finalități, obiective, organizație, acțiune colectivă, profituri... Ele sunt o sursă de beneficii și de plăcere, individuale sau colective.
- Existența unui dispozitiv de negociere, a unor reguli ale jocului și a unei legi, instanțe mediatore și reglatoare ale legăturii sociale. Ceea ce se dezvăluie

deficitar în criza confirmată este tocmai elementul pe care se bazează un conflict negociabil, adică referința la o instituție ca terță persoană și ca fundație. Atât jocul, cât și munca devin posibile datorită regulii, în lipsa căreia actorii sunt invadați de angoase arhaice de separare, excludere sau distrugere.

Astfel, vedem cum se precizează diferența de natură sau de registru între criză și conflict: ea este de ordin instituțional și se referă la statutul recunoscut sau refuzat Celuilalt. În criză, acesta este invalidat, trebuie eliminat; el este considerat nereprezentativ, nici măcar pentru sine însuși. „*Nu cu tine ar trebui să discut*”. În conflict, dimpotrivă, celălalt este un adversar efectiv sau potențial, fără indoiială, dar și un partener, de vreme ce persistă dorința de a avea a face cu el.

Această distincție este implicit prezentă la alți autori, chiar dacă nu au lucrat asupra ei ca atare, cuvintele lor referindu-se la alte situații. Astfel, Gérard Mendel (1974) vorbește despre criză, și nu despre conflict între generații. Dacă, potrivit acestui autor, miza conflictului oedipian este instaurarea în locul tatălui, el presupune un tată recunoscut, identificat și cu care ne putem identifica. Or, pentru el, slăbirea funcției paterne în funcție parentală și prevalența imaginii puterii sociale asupra tatălui familial provoacă într-adevăr o criză, consecință a absenței unui interlocutor cu care să se poată stabili o relație conflictuală și structurantă.

La fel, într-un studiu asupra diferitelor tipuri de conflicte, examinând, din punctul de vedere al relațiilor internaționale, noțiunea de adversar, A. Rapoport (1960) distinge între luptă, care ar corespunde în terminologia sa faptului pe care noi îl numim criză, și joc, mai aproape de conflict. „*În luptă*”, scrie el, „*adversarul este o pacoste, n-ar trebui să se afle, dar există totuși. El trebuie eliminat, făcut să dispară sau trebuie să i se reducă importanța. Scopul unei lupte este de a face rău adversarului, de a-l distruge sau de a-l îndepărta*”. Și mai departe: „*Nu se întâmplă același lucru în joc, unde adversarul este indispensabil. (...) Într-un anumit sens, adversarii cooperează (...) respectând fără restricții și în mod riguros regulile jocului (...). Ei vorbesc aceeași limbă; se văd reciproc nu ca niște animale rău-făcătoare, ci ca un alt sine, cu interese diametral opuse...*”.

Interesul euristic al acestei distincții nu trebuie totuși să ne facă să uităm că este vorba de un model de gândire care nu corespunde în mod necesar realității observate, întotdeauna mai complexă. Elemente conflictuale și critice pot coexista într-o aceeași situație, ceea ce explică faptul că putem vorbi în mod simultan sau alternativ de criză și/sau de conflict. De asemenea, distanța care separă conflictul de criză se dovedește uneori foarte mică: conflictele generalizate ne fac să ne gândim la o criză, fie pentru că ne temem de transformarea cantitativului în calitativ, fie pentru că fiecare intuiește că această situație este

pur și simplu expresia unui dezacord mai adânc, adică, de fapt, a unei crize. Se precizează în egală măsură procesele de transformare a uneia în celălalt: invalidarea progresivă a partenerilor provoacă o derivare către criză, în timp ce „reconflictualizarea” unei situații critice permite recunoașterea partenerilor sau partenerului. Acceptarea poziției, de fapt a celuilalt, deschide calea negocierilor și a compromisurilor.

Dar folosirea conjugată a acestor două noțiuni sau confundarea lor frecventă nu pot fi înțelese doar ca o necunoaștere. Ele revelează elemente ale problematicii economice pe care o implică.

Criza, invidia și violența

Criza și conflictul fac astfel parte dintre acele noțiuni pe care le asociem involuntar și pe care le putem apropia de alte două cupluri de noțiuni, în ce privește natura pulsioniilor și a sentimentelor care se exprimă, care acționează și ele în cursul crizelor: invidia și gelozia, violența și agresivitatea.

Atunci când vorbim de atingere, distrugere și descalficare a celuilalt plecând de la o analiză psihosocială, recursul la noțiunile de invidie și gelozie, distinse de Mélanie Klein pornind de la psihanaliză, ne indică origini mai individuale și mai psihologice. „*Invidia*”, scrie acest autor, „*este sentimentul de mânie pe care îl încearcă subiectul atunci când se teme că un altul posedă ceva de dorit și că se bucură de el; impulsul invidios tinde către însușirea acestui obiect și deteriorarea lui*” (1957). Invidia pune deci față în față subiectul și obiectul presupus a-i satisface aviditatea. Prin urmare, spre deosebire de gelozie, invidia se caracterizează prin deteriorarea și, eventual, distrugerea obiectului pentru ca astfel celălalt să nu se poată bucura de el. O vom vedea acționând în conflictul urmat de o criză care îl va opune pe Victor organismelor sale de tutelă (cf. II, capitolul 5, p. 93).

În ce privește gelozia, ea nu mai reprezintă o confruntare, ci o relație triunghiulară care presupune în plus față de obiect rivalul real sau potențial. Dincolo de aparențe, acest sentiment se bazează pe dragostea pe care o avem pentru un obiect deja recunoscut și identificat. Ea vizează însușirea acestui obiect sau a altuia care îi va servi ca substitut și nu, în mod necesar, distrugerea lui.

Aceste distincții ne trimit la conținuturile emoționale și reprezentative ale violenței și agresivității pe care le regăsim în egală măsură în crize, chiar atunci când această violență se întoarce împotriva persoanei înseși, ca în cazurile de sinucidere. *Violența* se prezintă ca o forță vizând distrugerea și interzicerea oricărei forme de schimb. S-a observat că încerenirea și replierea care urmează unui act violent fac dificilă, dacă nu chiar imposibilă, orice formă de exprimare emoțională sau de elaborare verbală ulterioară. În ce privește *agresivitatea*, aceasta este mai degrabă o forță de efracție și o tentativă de intruziune în spațiul

altuia prin cuvinte sau acte. Ea reprezintă o formă de cerere. Inclus într-o relație în care subzistă dorința, celălalt este, de bine de rău, recunoscut în agresivitate, în timp ce violența poartă în propria ei mișcare respingerea și posibila lui distrugere.

Aceste distincții nu încetează totuși să pună în chestiune folosirea conjugată a respectivelor noțiuni și confuzia cărora le cad, de obicei, pradă. Ipoteza noastră este că această folosire conjugată vizează mai puțin distingerea lor una de cealaltă, să spunem pe un același plan, cât semnificarea prezenței constante a uneia în spatele celeilalte. Așa stau lucrurile în cazul conflictelor repetate care ascund și revelează prezența unei crize. O gelozie tenace poate trimite la o invidie distrugătoare. Agresivitatea poate oricând „degenera” și poate să apară, în curând, ca o formă jucată, mediatizată și întoldeana fragilă a violenței prin introducerea regulilor jocului și/sau a unui obiect care face oficial de terță persoană.

Dacă luăm drept criteriu de diferențiere a acestor noțiuni prezența sau absența unei terțe persoane, natura sentimentelor exprimate, precum și statutul recunoscut sau refuzat Celuilalt, devine posibil să le asociem transversal. Conflictul, gelozia și agresivitatea ar ține de o problematică oedipiană în care terțul ar fi inclus. Criza, invidia și violența ar trimite la procese arhaice, dominate de confruntare, din registrul preoedipian, existent atât în funcționările colective, cât și individuale. Explicția revenirii lor în crize constă în faptul că nici un moment din evoluția noastră nu este definitiv depășit. Fiecare proces rămâne într-adevăr mobilizabil cu ocazia vreunui eveniment actual sau a unei solicitări externe, precum acele momente de confuzie, de incertitudine sau de neliniște pe care le traversează grupurile, organizațiile sau instituțiile. Această chestiune va fi reluată în legătură cu crizele individuale în organizații.

Criza și neliniștea

Ordonarea spontană a discursului ne-a permis, plecând de la o analiză comparativă, să caracterizăm momentul crizei față de conflict sau mai exact față de lipsa conflictului. Dar conținuturile reprezentative și emoționale apărute ulterior ne-au invitat să izolăm și să identificăm între cele două un al treilea moment, reperabil în povestiri, dar mai difuz decât precedentele. L-am calificat drept stare de neliniște. Descrierea sa urmează adesea, în interviuri, descrierii crizei, dar o precede cronologic. El desemnează ceea ce am fi tentați să numim criză latentă. Astfel, dinamica critică poate fi enunțată plecând de la trei momente care corespund unor stări diferențiate: conflictul, neliniștea și criza propriu-zisă.

Noțiunea de neliniște¹ descrie cele trăite într-o perioadă mai mult sau mai puțin lungă, caracterizată, conform dicționarului Grand Robert, printr-un „*sentiment*

1. În franceză, „malaise” (n. tr.).

penibil și irațional de care nu ne putem apăra". Este vorba despre o stare de tensiune internă, de suferință vagă și generalizată care face dovada unor ezitări, modificări sau inversiuni ale dinamicii pulsionale. Acest sentiment rămâne în parte inconștient, după cum indica Freud în legătură cu neliniștea legată de civilizație: „Astfel, se poate concepe cu ușurință că sentimentul de culpabilitate generat de civilizație nu este recunoscut ca atare, că rămâne în bună parte inconștient sau se manifestă ca o neliniște, o nemulțumire căreia încercăm să-i atribuim alte motive" (S. Freud, 1930). Cei care îi observă efectele sau care, fiind implicați, le încercă, intuiesc că „se petrece ceva”, dar nu pot determina nici originea, nici direcția, nici natura exactă a acestui fapt. Reprezentările și cuvintele lipsesc. Este vorba despre un moment de îndoială, de incertitudine și de expectativă care se manifestă, după cum vom vedea în curând, nu prin simptome care ar vorbi, într-un fel, de la sine, ci prin indicii. Luați izolat și în momentul prezent, aceștia nu au prea multă semnificație. Sensul lor va apărea doar mai apoi, când un eveniment ulterior va fi raportat la o observație anterioară.

În compania de asigurări, vremea neliniștii este cea a lucrurilor nerostite, a calculelor ascunse și a suspiciunilor: „Nu se vorbea deschis, dar știam foarte bine ce le trecea prin minte”. Straniu amestec de îndoială și de certitudine. Este începutul evitărilor și al compromisurilor ca răspuns la instanțele exterioare, organism-învițator și organism-federator, ale căror presiuni se fac simțite. Acestea se neliniștesc într-adevăr, conform spuselor directorului, de mărimea acestui „grup” și funcționarea sa aparte. El devine pentru acești interlocutori un obiect neliniștitor a căruia bizarerie justifică realizarea unor audiri. Și, ca dovadă că este vorba despre altceva, procesele câștigate nu sunt suficiente pentru a calma jocul.

Aceiași asociați neliniștitori la căminul Saint-Nicolas. Pentru alegerea noii direcție, asociația nu cere avizul psihologului, „semn rău”, după cum se spune. Reacțiile acestei noi direcție par „stranii” în ochii educatorilor. Și ce se poate spune despre „un coupe-papier în formă de pumnal care poate fi văzut pe biroul ei și care poate deveni o armă eventuală!”. În timpul reuniunilor, oamenii se plictisesc, „e irespirabil, ne sufocăm”. Iar compromisul se instalează: „În loc de diferențe care se exprimă, avem diferențe care se camuflează în luări orbe de poziție”.

Aceleași presiuni externe ca și în situația precedentă: „DDASS-ul își manifestă interesul pentru noi”. Aceleași lucruri nerostite: „Ceea ce se petrece nu e clar” și „Toate astea dau o impresie de confuzie”. „Uitățile” se multiplică în timp ce noul director se închide în controale minuțioase.

În organismul financiar cu caracter social, primele îndemnuri ale noilor directori care vorbesc despre eficacitate rup cu practicile anterioare și au efectul unui tunet din senin. O primă grevă durează trei luni, altele urmează, lucru

neobișnuit. Se exercită presiuni de ambele părți, suntem într-o perioadă de rezistență. Sistemul familial precedent este înlocuit de o putere tehnocratică ce încearcă să fissureze coeziunea tenace dintre angajați. Dacă, în cursul acestei perioade, un echilibru pare a se instala între presiunile externe și suspiciunile interne, suntem încă într-o perioadă de îndoială și de expectativă. „În exterior”, spune naratorul acestui caz, „se fac jocuri pe care le ignorăm”, în timp ce „tensiunea crește în interior”.

În fine, în întreprinderea de subtratate pentru automobile, supradeterminarea și investiția al căror obiect este modernizarea unui atelier semnalează existența unei neliniști. Această inițiativă este percepută, într-un context de incertitudine, de amenințare și de sufocare ca un semn sau, pentru a relua termenii celor în cauză, ca un „balon de oxigen” în momentul în care supraviețuirea uzinei înseși rămâne problematică.

Dinamica procesului critic

În momentul de paroxism, neliniștea reprezintă deci o acumulare nesemnificată de reprezentări, supoziții, prezumții, indici și energii libere care nu au găsit nici unde să se investească, nici unde să se semnifice.

Intervine atunci declanșatorul, acțiune disproporționată a unui cuvânt, fapt, eveniment, decizie, adică a unui semnificat de ruptură care va drenea, stimula și cristaliza supozițiile și indicii anteriori.

Limbile se dezleagă, lucrurile sunt spuse, apropierea și „explicațiile” țâșnesc din toate părțile. Dar sensul abia se arată. Detașat de afecte, cuvântul își pierde greutatea în timp ce totul devine aparent inteligibil: „Voiau să-și recupereze firma, asta-i tot”, conchide directorul companiei de asigurări. Interpretările pot fi juste, dar ele nu sunt pertinente în lipsa punctului de sprijin care le asigură eficacitatea. „Explicațiile” propuse în acest context persecutiv apar nu atât pentru a aduce un sens, cât pentru a alina anxietatea acumulată anterior.

Semnificatul critic marchează astfel ruptura, descalificarea, ireversibilitatea. Actorii se simt victimele unei intrigi și se complac în identificarea instigatorilor care își dezvăluie în fine planurile funeste. În alte cazuri, criza este opera victimelor care și-au atins pragul de toleranță. Cantitativul s-a transformat în calitativ. Două tipuri de criză par a se degaja în acest caz, cele care sunt suportate și cele care sunt puse în mișcare (influențate), dar această distincție depinde de punctul de vedere pe care îl adoptăm.

Criza confirmată urmează astfel stării de neliniște față de care ea reprezintă un fel de soluție. Criza companiei de asigurări se întinde pe doi ani buni din momentul în care instanțele federative și-au fixat obiectivul destrămării „grupului”.

Agitând cuvântul „*separare*”, ele au folosit un „semnificativ ucișag” în măsura în care deșama inima sistemului defensiv advers și atingea tocmai elementele împotriva cărora se constituise sistemul de reprezentări al acestei societăți cu care directorul, după cum vom vedea, face trup și suflet. La căminul Saint-Nicolas, criza izbucnește o dată cu sosirea noii directoare care apare ca o imagine inversată a celei vechi. Această criză ar duce la o închidere însoțită de o tentativă de omor. În ce privește organismul financiar, criza se deschide începând cu momentul în care deciziile conducerii, atingând personalul (excluderi, mutări...) concretizează discursurile anterioare și îi obligă pe angajați să „realizeze” că nu este vorba de un capriciu pasager, ci de o schimbare ireversibilă. Unii decompensează (alcoolism, depresii sau sinucideri...), alții se acomodează cu noua situație sau i se adaptează.

Conflict, neliniște și criză reprezintă astfel trei stări sau momente ale procesului critic. Dar acest model de gândire a crizei nu implică o derulare logică ce ar necesita, de exemplu, ca toate situațiile de neliniște să se transforme în criză. El își propune doar să semnifice cum și de ce anumite situații de neliniște se transformă în criză și care este dinamica ce pare a-i atrage în acest caz pe protagoniștii către criză, pentru a participa la ea.

Putem într-adevăr vorbi despre o logică a crizei atunci când vedem anumite organizații traversând, de exemplu din cauza unei schimbări de direcție, perioade de profundă neliniște, urmate de o restabilire: elucidare a nerostitului generator de anxietate, conflictualizare a relațiilor, schimbări semnificative? Căci dacă anumite elemente sunt comune mai multor situații critice, ele nu produc peste tot aceleași efecte. Acest lucru este recunoscut de către directorul companiei de asigurări atunci când rezumă criza la intenția organismelor de tutelă de a-și recupera „*firma*”. Aflăm de altfel, că DDASS-ul de care depindea căminul Saint-Nicolas proiecta, de câțiva ani, preluarea instituției. Prin urmare, dacă miza inițială se revelează, ulterior, atât de obișnuită, de ce aceste crize și de ce atâtea pierderi economice și umane?

Invocarea cauzelor, fie ele îndepărtate sau apropiate, ne-ar trimite la o logică lineară și mecanicistă, marcată de pecetea fatalității sau a raționalizării care caută să explice sau chiar să reconstruiască ulterior, pentru a calma angoasele, ceea ce rămâne un proces complex.

Dintr-o perspectivă cibernetică sau sistemică, criza poate fi înțeleasă ca efect al unei „*decadențe a homeostaziei*”, al unei „*dereglări*” a sistemului, al unei „*creșteri a incertitudinii*” (Morin, 1976). Dar dincolo de analize, cum se poate da seama de aceste feed-back-uri pozitive, de această ambalare a sistemului și de atracția exercitată de criză? Detectarea dereglărilor sau a nevoilor de schimbare nu înseamnă că rezultatul fatal trebuie să fie neapărat o criză.

Trebuie deci să putem înțelege dinamica critică în organizații și instituții fără a o asimila celei a crizelor individuale sau a crizelor macro-sociale. Referindu-ne la psihologia socială clinică pentru a explica apariția procesului critic, trebuie să ne arătăm atenți la ceea ce construiesc și creează actorii, individuali sau colectivi, prin jocul interacțiunilor, apartenențelor, fidelităților sau creștelor lor. Această perspectivă deliberat subiectivă, istorică și dialectică, temporală, constituie reprezentările, afectele precum și imaginarul și avatarurile sale ca motoare în survenirea și evoluția procesului critic.

O dublă întoarcere a greșit cunoscutului

Ce observăm majoritar în evoluția procesului critic? Instanțe a căror uitare permitea o aparentă autonomie (asociații, tutele, holding, consiliu de administrație...) își fac, dintr-o dată sau progresiv, apariția în prim-planul scenei, decise să-și reia locul (direcția ideologică sau politică) sau să-și reînsoască ceea ce consideră drept un bun propriu.

O dată cu aceste instanțe și cu delegații lor (directori...) se întoarce în egală măsură ceea ce fusese negat și care contrazice elementele asupra cărora și de la care s-a plecat în construirea sistemului de reprezentări până atunci dominant. Acest imaginar colectiv, inerent legăturii sociale, se întemeiază întotdeauna dacă nu pe o iluzie cel puțin pe un ideal. În timpul crizei sunt astfel reintroduse în mod violent anumite aspecte ale realității împotriva apariției cărora se construiește, după cum vom arăta ulterior (cf. II, capitolul 6, p. 158), un sistem de reprezentări ca sistem defensiv. Ansamblurile în chestiune își construiră și își conservaseră unitatea tocmai cu prețul acestei excluderi.

În compania de asigurări, invitația urgentă de a face distincția între diferitele organisme și funcții (asigurare și finanțe) se opune politicii anterioare, înscrise în organizație, care propovăduia unitatea și funcționarea în „*grup*”. Acest semnificativ, organizator al acțiunii colective, autoriza indistinția, confuzia și amalgamul. La căminul Saint-Nicolas, direcțiunile care preiau ștafeta încearcă să impună selecția și controlul în locul valorilor anterioare, bazate pe perfecționare și încredere. În organismul financiar, banii uitați, dar din care se trăia, se întorc în mod brutal sub forma exigenței unor câștiguri de productivitate și de competiție în vânzarea produselor financiare.

Dar ajungem să ne întrebăm dacă survenirea bruscă a noi sisteme de reprezentare, la care membrii organizației sunt puternic invitați să adere, este suficientă pentru a antrena o criză? De asemenea, dacă nu este vorba decât de întoarcerea unei realități greșit cunoscută, ignorate sau negate, cum se pot explica aceste trăiri dramatice și angoasante care îi fac pe actorii crizei să-și piardă sângele rece, dându-le impresia unei derulări logice și aproape ineluctabile?

Conform analizelor precedente, și bazându-ne pe cele care vor urma, se pare că neliniștea intensă nu se datorează nici uneia dintre aceste forme de întoarcere a ceea ce este greșit cunoscut, ci unei amenințări sporite prin simultaneitatea și convergența ei. Pentru ca să apară o criză:

- Semnificații care revin trebuie să se opună reprezentărilor centrale și vitale, constituite pentru legătura socială, împotriva cărora actorul colectiv și, prin identificare, indivizii și-au construit în parte identitatea și grație cărora se protejaseră până atunci de fricile arhaice. Așa stau lucrurile în ce privește semnificantul „separare” pentru directorul organismului financiar, cuvântul „selecție” la căminul Saint-Nicolas sau „bani”, până atunci uitați, în acest organism financiar a cărui misiune oficială consta tocmai în aceasta.
- De asemenea, pentru a apărea o criză, instanțele greșit cunoscute sau ignorate până atunci, direcțiunea sau noii clienți ce încearcă să impună acești noi semnificații trebuie să dispună de puteri reale și să se folosească de ele.

Întoarcerea a ceea ce este greșit cunoscut se efectuează atunci în mod simultan pe două scene:

- Cea a *imaginarului*, bulversând sau chiar contrazicând sistemul de reprezentări și de valori care predominase până atunci. Renasc atunci fricile de la care se pornise în constituirea sistemelor defensive.
- Cea a *realității*, de vreme ce instanțele dispun de putere economică, juridică, organizațională (numiri) sau disciplinară pentru a aplica acest nou sistem de reprezentări și a mânău semnificații, unii dintre aceștia putând fi calificați drept semnificații-ucigași, în măsura în care lovesc în celălalt, individ sau organizație, un element la fel de vital pe cât de greșit cunoscut.

O convergență de nesușinut

Am arătat mai sus cum și în ce privește grupurile instituite și organizațiile disting și articulează imaginarul și realitatea. Prin rațiunea lor socială care consistă în a educa, a îngriji, a produce..., organizațiile înscriu în realitate, prin proiectele lor, ceea ce este mai întâi unelut într-un imaginar capabil de a gândi altfel existentul și de a anticipa modulurile de transformare a acestuia. Momentul neliniștii, marcat de inhibarea acțiunii, este și cel al unei dezarticulări și al unei convergențe între imaginar și realitate. Este în egală măsură un moment de îndoială, de suspiciune și de incertitudine care incită la decodarea și localizarea oricăru semn care ar putea da informații asupra viitorului. Este cel al unei laborioase discriminări între ceea ce provine de la sine și de la celălalt, ceea ce este intern sau extern... Pentru a relua o formulă populară, se pune întrebarea

dacă „ori e laie, ori e bălaie”. Această expresie obscură poate fi mai bine înțeleasă dacă ne referim la uzul anglo-saxon care constă în folosirea unui termen specific pentru a desemna animalul mort sau viu, și a distinge de exemplu între „mutton” și „sheep”. Discriminarea cea mai importantă ar fi, în acest caz, cea dintre viață și moarte. Să ne amintim în legătură cu aceasta de judecata lui Solomon propusă ca ieșire din neliniște și incertitudine pentru a face să apară simultan viața și adevărul. Știm în egală măsură că neliniștea atinge apele atunci când o ființă iubită, nici moartă, nici vie, este dată despărută. Tentativa de a ieși din îndoială, din ambivalență sau ambiguitate se află astfel în inima dinamicii critice ca travaliu constant, potențial fecund, de elucidare a sensului și de căutare a adevărului în asemenea măsură încât ne putem întreba dacă criza, ca mișcare creatoare, nu este sperată în secret pentru a se ieși dintr-o situație de neliniște devenită insuportabilă.

Încremenirea care însoțește apariția crizei indică, într-adevăr, că elementul negat care re apare nu este complet necunoscut. Aceste reprezentări colective, constitutive pentru legătura socială, au fost construite tocmai pentru a proteja de amenințări insuportabile. Confrunțai cu întoarcerea raporturilor de forță, a diviziunii și a fricilor arhaice de care trebuiau să le protejeze construcțiile imaginare, apare atunci un sentiment de „neliniștitoare stranietate” care îi cuprinde pe diferiții actori. Ceea ce apare drept nou le este în egală măsură familiar.

Compania de asigurări funcționa în jurul a două sloganuri de ordine: „grup” și „pasivne”. Atunci când instanțele federative îl obligă pe director să „distingă” între activități și să le „gestioneze”, ele aproape lovesc semnificantul central. Nu putem fi, în acest caz, decât frapați de apariția precoce, în discursul directorului, a unor sentințe care evocă mâna destinului: „Trebuie să vină, din interior, monstrul rece”, „nu mai puteam da înapoi”, „mașina s-a pus în mers, nu se mai poate opri” și, în fine, „ajungi să ai o mentalitate sinucigașă”.

Acest recurs la destin și această supunere la dorința presupusă a Celuilalt exprimă și provoacă o înțelegere ascunsă între imaginar și realitate. Figura destinului trimite la cea a inconștientului sau, cel puțin, fiind vorba de o organizație, la ceea ce era negat colectiv. Predarea în fața unui imaginar confundat cu realitatea inhibă orice capacitate de gândire, de acțiune, de reacție sau de negociere... Împotriva acestei amenințări de destrucționare psihică și pentru a încerca să iasă dintr-un coșmar care urmează velosul din perioada de creație se mobilizează ultimele energii cu scopul de a face să apară adevărul. În judecata lui Solomon, alegerea crizei ca „decizie” caută s-o facă să vorbească pe adevărată mamă, în același timp ca și pulsionează de viață care o locuiește. Adevărul căutat în crizele pe care le-am studiat este cel care permite să se distingă între partea imaginară și realitate, să se pună în chestiune dorința de

moarte sau de viață, să facă să apară lucrurile la care subiecții, individuali sau colectivi, țin cel mai mult. Criza rămâne atunci, din punctul de vedere care ne preocupă, eminentamente subiectivă.

Astfel, procesul critic în diferitele sale momente și criza propriu-zisă sunt, pentru indivizi, pentru grupurile instituite și organizații, un moment crucial, în sensul etimologic al acestui termen. El pune la încercare bazele pe care și cu care funcționează. Ele se întâlnesc aici cu istoria lor și mai ales cu cea a originii lor. Procesul critic le solicită în direcția unor mutații care cer alte repere și alte sisteme de reprezentare, individuale sau colective, care să poată crea din nou un sens.

Partea a II-a

FIGURI ALE CRIZEI

Criza individuală în organizație

Raportul individului cu organizația se înscrie într-un sistem de ofertă, de cerere și de constrângere. El pune în joc articularea dintre imaginar, simbolic și realitate, dând o nouă forță legăturilor și deplasărilor între psihic, social și somatic.

Contractul de muncă ce îl leagă pe individ de organizație precizează aspectele juridice și financiare, dar deja, prin înscrierea sa în timp, implică precaritatea sau stabilitatea și solicită astfel investiții diferențiate. El este dublat de un alt contract pe care, pe urmele lui Piera Aulagnier (1975), îl putem numi *narcisistic*: prin vocea organizației, societatea îi acordă nou-venitului un loc, cu sarcina de a folosi reperatele care îi vor permite să se proiecteze într-o devenire și să transmită ulterior modelul socio-cultural care i-a fost propus. Acestui contract, care trimite la un schimb simbolizat, i se adaugă un altul care rămâne în cea mai mare parte imaginar și pe care ar fi mai pertinent să-l calificăm drept pact, în măsura în care operează în necunoaștere sau repetiție. Prin spațiul de proiect sau permanența relativă pe care o instaurează, organizația se oferă astfel să devină un loc de primire pentru „depozitele” psihice, nesimbolizate, adesea greșit cunoscute de către subiect, care o folosește pentru deplasări, transferuri și identificări. Aceste conținuturi psihice se combină cu sistemul de reprezentări colective ale unei organizații aparte. Cele trei cazuri care vor fi prezentate ne vor arăta în ce fel aceste conținuturi psihice, puțin sau deloc simbolizate, greșit cunoscute de către subiect, se întorc spre el în timpul crizelor individuale.

După cum am arătat mai sus, organizația, în măsura în care concretizează una sau mai multe instituții, oferă membrilor săi un sistem simbolic. Prin aceasta trebuie înțeleasă o codare, un mod împărțit de articulare a semnificanțelor și a reperelor.

Această rețea de semnificanți, investită de imaginari, indică membrilor organizației componentele actului colectiv, momentele, locurile, procedurile, obiectivele acestuia... Este vorba de tot atâtea repere, moduri de articulare, referenți (reguli, principii, valori) care le permit membrilor să colaboreze într-o acțiune colectivă și să intre în coerența acesteia. Folosind semnificanții organizaționali instituți, în felul unei limbi sau al unei gramatici precum, de exemplu, criteriile de evaluare sau sistemele de avansare, fiecare membru va avea posibilitatea

de a-și realiza propriul proiect, de a pune în scenă reprezentarea pe care o are despre sine însuși, de a-și construi propria coerență.

Prin semnificanții pe care îi afișează și semnificațiile pe care le împrumută de la instituțiile sociale a căror misiune o personifică, organizația reprezintă în egală măsură pentru individ o structură de apel pentru mobilizarea fantasmatică (F. Giust-Desprairies, 1988). Semnificații dominanți într-o organizație dată solicită subiectivitatea individuală. Ei dau formă și legitimitate unor reprezentări sau scenarii imaginare care rămân latente în indivizi. Prin adeviziunea sa, acesta investește ceea ce i se prezintă ca ofertă și resimte satisfacție sau plinitudine. Această potrivire sau incompatibilitate reciprocă depinde de imaginarul fiecărui individ, dar și de inducțiile proprii fiecărei organizații. Diferențele țin de natura misiunii sale sociale, stilului, structurii sale: organizații totalitare, birocratice, familiale, tehnocratice... sau, dacă ne referim la etiologia psihopatologică, paranoice, perverse...

Organizația devine în acest caz, pentru fiecare actor, un „obiect” investit. Dar o organizație nu se pretează indiferent oricărei forme de proiecție. Ea „rezistă” prin specificul și consistența ei, asigurând în mod continuu funcția de apărare împotriva anxietății pe care i-o recunoștea Elliott Jacques (1955).

Prin structura sa proprie, materialitatea, funcționarea ei, organizația asigură într-adevăr funcția de cadru-conținător care vorbește imaginarurilor și inconștienturilor individuale (L. Ridel, 1987). Ea devine, de asemenea, un depozit și un obiect al deplasărilor: ea este ținta unor transferuri diferențiate prin care se poate regăsi în locul unui Eu ideal mai arhaic, al unui Supraeu sau al unui Ideal al Eului atunci când se menține distincția între subiect și obiect, între individ și organizație.

Prin forța, stăpânirea și sentimentul de perenitate pe care îl inspiră, organizația i se oferă individului pentru a remedia dificultățile sale de a fi, solitudinii, pentru a-i actualiza și personifica imago-urile... Ea reprezintă locul privilegiat al regresionilor și transferurilor cu atât mai discrete și mai necunoscute cu cât funcțiile și misiunile sunt mai afișate, explicate și raționalizate.

Dar dacă organizația oferă fiecăruia posibilitatea directă sau indirectă de a-și realiza proiectele și de a-și satisface anumite dorințe, ea reprezintă în egală măsură un sistem de constrângeri care limitează jocul relațional și social. Sisteme de desemnare (diviziunea muncii) sau de imputare (identitate atribuită), presiuni și amenințări, rigidități legale, structurale și procedurale pot face din organizație un ansamblu închis din care actorii nu pot lua nimic, pe care nu îl pot exploata în beneficiul lor și în sânul căruia devine imposibil să dezvolte un proiect și o devenire personală.

Prin sistemul lor sofisticat de influență, anumite organizații devin într-adevăr veritabile aparate „kafkiene”, îngrijindu-se doar de stăpânirea mediului și, în

egală măsură, a membrilor lor, care se simt astfel deposedați și folosiți în scopuri pe care nu le recunosc ca aparținându-le. Relațiile de putere nu mai sunt trăite ca un joc normal de o reciprocitate în care fiecare încearcă să-și pună în valoare atuurile și încearcă să-și remedieze neajunsurile: ele sunt reduse în acest caz la o identificare a agresorului sau la o înfruntare distructivă atât pentru actor, cât și pentru subiectul a cărui capacitate de inițiativă sau de realizare personală este considerabil redusă. Aceste relații, evident regresive, pot fi redate la forme familiare de dependență, construite pe bază de seducție. De la registrul social în care fiecare este, în principiu, recunoscut ca actor, efectiv sau potențial, se trece la un registru familial în care diferite imagini arhaice pot fi evocate sau folosite.

Cu această problematică vom fi confrunțați în fiecare dintre cele trei cazuri pe care le vom prezenta mai jos.

Victor, identificarea cu

Criza care a avut loc pe scena organizației este aici inseparabilă de cea care l-a atins pe directorul-fondator, atât de legat de organizație încât se identifica în cele din urmă cu ea. Aceasta nu poate fi la rândul ei disociată, din perspectiva psihologiei sociale clinice, de solicitările imaginare la care colaboratorii săi s-au arătat sensibili. Ea fondează și ilustrează în același timp perspectivele epistemologice și metodologice pe care le-am degajat mai sus, adică:

- dezvoltarea procesului critic în trei timpi: absența conflictelor, creșterea neliniștii și criza propriu-zisă;
- dinamica relațiilor de putere fondată pe natura schimburilor între cei doi poli, al dominantului (dominanților) și cel al dominaților;
- dezarticularea, în cursul procesului critic, a acestor trei instanțe de obicei combinate care sunt imaginarul, realitatea și simbolicul.

Povestirea acestei crize cere o lectură pe două niveluri. Cel dintâi manifest, rezultat din interviuri de cercetare realizate cu cel interesat și cu alți membri ai organizației, revelează și maschează în același timp ceea ce la un al doilea nivel, în termeni atât psihologici, cât și sociali, autorul ignoră, vrea să ignore sau se apără de acuzația de a ignora. Altfel spus, această povestire, ca și altele, exprimă poziția defensivă a autorului în relații și situații la a căror construire contribuie.

Relațiile evoluează în timp în asemenea măsură încât se pot distinge faze cu caracteristici diferite a căror reperare permite să se preconizeze capacitatea predictivă a acestui tip de analiză.

Perioada de creație

Victor este tânăr atunci când i se încredințează, de către direcția unei întreprinderi din sectorul public, misiunea de a dezvolta un sistem de asigurări complementare pentru salariați. El se consideră drept „fondatorul” istoric care a depășit proiectul inițial dându-i o extensiune care nu i se datorează decât lui. El se consideră creator unic, absolut identificat cu întreprinderea: „toate astea sunt eu”, fără distanță și în mod carnal: „*Eram una cu ceea ce făcusem*”.

Contextul socio-economic favorabil și reputația întreprinderii din care provine îi permit să dezvolte o structură „autofabricată” într-un „fel de vid”, departe de „establishment” și de „aparate” pe care le califică drept „monștri reci și fără suflul pe care îi sfidează și îi disprețuiește”, în timp ce el se simte stăpânit de pasiune.

Întreține astfel o imagine de erou prometeic, inițiator și rebel, nerecunosându-și nici o datorie și nici o filiație cu întreprinderea din care provine, creând și semănând în urmă „toate astea s-au făcut la mine”, „*vineau toți la mine*”, „*decideam, cream, asta mă distra*”. Manipulează după voia inimii consiliile de administrație, judecate drept „incompetente”, din care, spune el, „*aș fi putut face ce voiam dacă aș fi fost necinstir*”.

Victor consideră ceea ce fac colaboratorii sau partenerii săi ca o participare la creațiile sale necontenite. Purtător al discursului, fiecare contribuie la proliferarea și la expansiunea societăților și grupurilor create prin juxtapunere cu organizația mutuală originară, având rolul de a acoperi câmpul social și economic prin activități și practici diversificate.

Aceste contribuții orbe sunt răsplătite prin salarii, bineînțeles, dar și prin compensații narcisiste, de vreme ce în scenariul lui Victor fiecare este în mod natural promovât în și prin proiectul său și își extrage satisfacția din reflectarea acestuia. El însuși se alege cu o intensă plus-valoare narcisică din această formă de schimb și din această dinamică a puterii. Dacă gestiunea economică ce le subintinde este trecută sub tăcere, reafirmarea de sine nu lasă nici o îndoială: el se recrează pe sine creând organizația: „*Ai o identitate care corespunde cu ceea ce faci. (...) Sunt un om al puterii. (...) Și mereu un singur om, care eram eu*” și „toate astea eram eu singur”.

Referințele sale sunt socializante și economice, dar mai ales cele dintâi intervîn târziu în povestirea sa, ca pentru a justifica, după eșecul său, proiectul și inflația lui nemăsurată. El nu se legitimează de fapt decât prin sine însuși.

Colaboratorii săi, care reprezintă, în termeni de relație de putere, dominații, sunt concepui de către el ca un reflex personal. De o parte, cei care nu înțeleg și care trebuie manipulați, de alta cei care nu pot decât să adere la seducția pe care o cred totală, fondată pe o gestiune a personalului în același timp brutală și gratificantă (salarii foarte bune, promovarea personalului).

Personal, parteneri, membri ai consiliului de administrație, reprezentanți ai sindicatelor, aleși ai profesiei se regăsesc astfel implicați în ceea ce am numit anterior polul dominant, supus, colaborând orbește la proiect și la creațiile care rezultă din el. Discursul se dorește seducător și inovant. De natură ideologică, el trebuie să câștige adeziunile prin îndrăzneala logicii sale care aliază contrariile, adică protecția socială și jocul economic, interesele patronale și muncitorești, spiritul de întreprindere și grija reciprocă.

Producător al discursului, dominator incontestabil, solicitând adeziunea și identificarea cu operele sale, Victor se propune în egală măsură ca ideal, reducând astfel raporturile de lucru la relații față în față și, după cum se va vedea în curând, la lupte corp la corp, nici mediatizate, nici dialectizate.

Această perioadă de creație este cea a unei dezvoltări fără limite aparente, a unei evitări a tot ceea ce ar putea reprezenta un conflict sau un obstacol. Dar prețul care trebuie plătit de acest director pentru evitarea adversarilor reali sau potențiali este sentimentul unei solitudini care crește până la primele ostilități și al unei închideri într-un imaginar care nu mai este pus în discuție de confruntarea continuă cu realitatea.

Evitând instanțele de cooperare și de mediere, el neagă ceea ce este instituțional și simbolic. El singur reprezintă o „instituție” și singura legătură dintre diferitele societăți și consilii de administrație.

Această fază de creație ușoară este în același timp pentru Victor cea a unei închideri în imaginar și a unei experimentări a vidului în absența unei realități care să îi reziste. Totul pare să-i reușească. Dar această întindere în toate sensurile în realitatea socială și economică tinde a-l face să uite că este vorba, în primul rând, de scenarii și de fantasmă care conjugă imaginarul social și individual. O realitate prea maleabilă nu mai susține dificilă distincție între sine și celălalt, între intern și extern. Realitatea și, aici, socialul devin un vast spațiu în care se proiectează, realizându-se, vise și scenarii fantasmatică care nu mai sunt percepute drept imagine, sporind cu atât mai mult iluzia și confuzia.

Se reperează astfel în discursul său funcția organizatoare asigurată de semnificantul „Grup” care antrenează pe urmele sale legătura, seducția, unitatea globalizantă și, în consecință, valența negativă atribuită distincției, diferenței și conflictului. Contextul socio-economic, favorabil întreprinderilor sale, îl va face să uite că acestea sunt, mai înainte de toate, o realizare a viselor sale, de unde fragilitatea edificiului astfel constituit.

Creșterea neliniștii

Într-o asemenea dinamică totul este reflex : ceilalți sunt reflexul propriei persoane, iar operele sale o replică a imaginarii. Nici o distanță, nici o falie, nici o articulație în care să se poată manifesta decalajul sau diferența. Important este să nu se producă rupturi sau opriri. Realitatea trebuie să semene cu idealul. Dinamica, închisă în sine, fără control extern, este condamnată la o expansiune care pare fără limite.

Această fugă înainte și această inflație amestecată cu imaginar îi face în curând pe „oameni să se neliniștească de enormitatea problemelor care s-au acumulat”. Întoarcerea „monștrilor reci”, până atunci evitați, în cazul instituțiilor de tutelă, va participa la punerea în lumină a scenariului inconștient care subînțindea întreprinderile. Aceste instituții cer distincție și separare acolo unde totul fusese gândit în termeni de grup și de coeziune. Prin urmare, la cele dintâi somații provenite de la instanțele federative, Victor refuză să se supună. A da curs indicațiilor lor ar fi semnat repunerea în cheștiune a sistemului imaginar anterior care îi reușise în anumite privințe. Dar când câștigă procesul este uimit : „Când am văzut asta, am spus : «E prea frumos, o să mi se întâmple ceva»”. Reușitele sale încep să-l neliniștească în timp ce înfruntarea se intensifică. După instituțiile de tutelă, organismul-inițiator, aflat în dificultate financiară, „se apleacă” asupra companiei. „Am vrea să știm”, se spune. Nouă incursiune dar pe care nu o mai frecventa de ani de zile, pentru a-i vorbi despre proiect. Provocare, cerere, neliniște, transfer... Dar nici o organizație nu mai este la îndemână pentru a-i răspunde la cereri, în sensul psihanalitic al termenului. În loc de răspuns, i se trimit inspectori cărora, de această dată, nu le pot închide ușile. Aceștia caută, dar nu găsesc nimic doveditor. Sunt doar uimiți de complexitatea organizației și de „autoritatea” directorului ei ! Preconizează „separarea” asigurării și a financiarului : comandă inacceptabilă ținând cont de sistemul de reprezentări simetric inversat care dominase până atunci.

Iritat, „patronul” opune acestei invitații o rezistență acerbă și se angajează într-o luptă eroică. Începe atunci ceea ce numește o „încăierare” și nu un conflict, în care persistă o parte de joc. Instanțele federative, pentru a fonda o autoritate care le fusese întotdeauna refuzată, și organismul inițiator, pentru a recupera „prada” care îi devenea necesară, încep împreună o muncă de subminare, ajutați în această chestiune de un administrator, odinioară brutalizat și pe care îl anima un spirit de răzburare. Iar atunci când sunt înlocuiți anumiți membri ai consiliului de administrație, Victor este uimit : „Ia te uită, schimbă tot, e ciudat”.

Momentul de neliniște marchează în această criză timpul unui conflict nereușit care ar fi permis, prin recunoașterea partenerilor neglijați până atunci,

restructurarea situației, acordându-le un loc care, din punctul lor de vedere, le revenea. „Prada” ar fi reprezentat într-un conflict obiectul dorit, dar și mediatorul la care s-ar fi putut referi negocierea : o pradă se împarte. Dar sistemul defensiv al lui Victor, care consistă în a fi una cu obiectul dorit și în a refuza orice împărțire, îl lipsește de orice capacitate mediativă și excită pofta nemăsurată a celui care pradă. Simultan, această rezistență localizată ascunde și dezvăluie, de vreme ce Victor, acționând astfel, îi indică celuialt defectul muririi. Din semnificativ sensibil, analizator potențial, cuvântul separare devine curând în acest context războinic un semnificativ ucigaș, lucru pe care Victor îl remarcă cu finețe : „Separarea”, ne încredințează el, „a fost cuvântul cheie pentru a mă înfrânge !”.

Din punct de vedere economic, sentimentele își schimbă natura și registrul. Orice „pradă” excită, în sine, gelozia ca dorință de a poseda obiectul dorit și de a-l răpi celui care devine astfel un rival.

Dar criza, pe care o precipită fuziunea dintre subiect și obiectul cu care se identifică, dă naștere inviziei ca dorință de a-l priva pe celălalt de posesiunea sa chiar cu prețul distrugerii sale totale sau parțiale – dacă este cazul și după cum vom vedea în curând.

Se revelează aici scenariul personal căruia Victor îi rămâne prizonier în faza de construcție, ca și în criză. Aflat în incapacitatea de a se distanța sau de a adopta o strategie care să integreze punctul de vedere al celuialt, diferența sau separarea, el nu poate decât să se iluzioneze cu o prestigioasă luptă între Titani în care va juca figura sacrificatului căzând sub lovitură forțelor răului : „Eram omul atotputernic care trebuia omorât... mânia lui Dumnezeu urma să cadă peste mine”. Va mărturisii chiar un fel de tendință sinucigașă : „Mă vor omori, dar acest lucru mă umple de o anume voluptate”.

Criza propriu-zisă

Irupția „străinilor” care „nu înțeleg nimic”, adică a instituțiilor de control, face să explodeze ceea ce fusese protejat de dinamica fantasmatică și reală dezvoltată până atunci. Economicul reparaie sub forma sa negativă : plus-valoriile care trebuiau să realimenteze organizația și să garanteze aperturile partenerilor și ale mutualiștilor se dovedesc cel puțin o „gestiune aventuroasă”. Justificând preluarea frânelor. Referindu-se la realism și la funcționalitate, aceste instituții îl somează pe Victor să revină la misiunea originară. Lovindu-se de refuzul oricărei colaborări, ele trec atunci la nimicire : concedieri, scoateri la pensie, mutări. Se adaugă prețul financiar foarte ridicat pentru ceea ce Victor numește „un masacru”.

Probă a adevărului, criza își joacă rolul de revelator și favorizează întoarcerea a ceea ce fusese transformat anterior, greșit cunoscut, ignorat sau refutat. Era

modifică în același timp reprezentările relațiilor de putere, în asemenea măsură încât le inversează.

Așa cum le putem analiza în ce privește cadrele, ele oferă o complementaritate imposibil de negat cu reprezentarea directorului, variind totuși în funcție de capacitatea de distanțare a fiecărui individ, legată de personalitatea și istoria personală, care îl angajau sau nu în solicitarea de identificare cu dorința patronajului carismatic.

Pentru fiecare există un înainte și un după. În anumite cazuri, percepția perioadei dinainte este reconstruită din nevoie de justificare și pentru a găsi o anume coerență. Pentru toți, polul dominant este personificat doar de Victor, figură carismatică recunoscută. Reprezentările celei dinaintea sunt foarte pozitive, iar atunci când sunt nuanțate, este evident că acest lucru se întâmplă ulterior.

Inteligența patronului, capacitatea sa creatoare i-au fascinat în mod vizibil pe „colaboratori” care nu își ascund admirația, chiar devotamentul. Ne aflăm totuși în registrul seducției narcisiste impregnate de machosism în măsura în care peste noapte se puteau confrunta cu respingerea și cu disprețul brutal. Pentru a fi recunoscut, trebuia să intri în dorință, să imiți discursul.

Un discurs promoțional și cuceritor care era considerat fecund și convingător. Mai târziu, aceleași persoane vor spune că acest discurs era înșelător, camuflând un adevărat dispreț pentru ceilalți și o emfază „*megalomană*” pe care toată lumea trebuia s-o suporte. Chiar competența patronului, capacitatea sa de a dirija oamenii, de a gestiona financiar este atunci contestată. Anumite cadre, complet absorbite de fantasma lui, continuă să-l considere ceea ce se dorea : un geniu asasinat.

În timp ce criza izbucnește se revelează geloziiile, rachiunile și disprețurile reciproce care moceau. Cadrele se aflau într-adevăr în căutarea permanentă a unei recunoașteri niciodată obținute care le incita în van devotamentul. Fiecare își juca jocul care nu presupunea nici o solidaritate reală. Conflictetele de rivalitate erau curente între niște oameni ocupați să realizeze dorința și visele lui Victor, pe care și le însușiseră. Ulterior, unii se plâng de instrumentalizare, dar nu își pun întrebări asupra pericolului reprezentat de revenirea instituțiilor ținute până atunci la o parte.

Mai mult sau mai puțin, toți membrii acestei organizații au fost prinși în mitul edificat de Victor în jurul propriei sale persoane. El este cel care invocă lupta Titanilor, se vede desemnat ca erou tragic de mânia lui Dumnezeu, fără a percepe totuși în ce măsură ia personal parte la efectuarea acestui mit. Astfel, în momentul cel mai puternic al crizei, când ar fi putut alege, el ocultează adevărul ce i se pare a evoca mâna destinului și prezența unei logici implacabile : „*Trebuia să vină, din interior, monstrul rece. (...) Nu mai puteam da înapoi, mașina era pornită, nu se mai putea opri*”.

Refuzând filiațiile și dependențele, el însuși este un semizeu rezultat din entități vagi sau autocreându-se, construind un univers, oferindu-și istoria ca mit original pentru membrii întreprinderii sale, predispuși a-i venera imaginea, a-i absorbi mesajul, a se conforma preceptelor sale. Propriul său imaginar le servea tuturor drept cheie pentru lectura forțelor aflate la lucru în univers, îndigirea fluxului acestora, fecundarea acțiunii. El era cel care făcea lumină în tenebrele unei lumi social și economic dezordonate, cel care permitea concilierea contrariilor și îi făcea pe adepți să beneficieze de mesajul său.

Întâlnim aici, lucru nu foarte rar, un om al puterii care se oferă ca personaj mitic. Atâta vreme cât realizările și realitatea îi satisfac visele, dependența regresivă îi asociază pe colaboratori, prin intermediul unor compensații narcisiste, la omnipotența stăpânului. Dar în fuga înainte și în vârtejul unui imaginar nemediatizat de o instituționalizare incluzând simbolicul, realitatea rezistă și, în cele din urmă, năruiește totul. Realitatea nu se mai potrivea mitului, mai dependent de fantasmă decât capabil de a le distinge. Economicul s-a eschivat, divergența intereselor, puterile concurente, uitate, dar prezente, au violat visul și sistemul s-a prăbușit.

Avem a face în acest caz cu construirea unei false unități, legate de o singură persoană. Orice spațiu de simbolizare și de distanțare este abolit, atât între imaginar și realitate, cât și între actori. Menținută și menținându-se în necunoștință, aceștia nu au acces la construirea discursului ; ei nu pot nici să-i chestioneze referințele legitimize, nici să măsoare abaterile practicilor și rezultatelor față de realitate. Sunt astfel împiedicați să-și exercite și să-și dezvolte în mod continuu spiritul critic, în sensul în care acesta, ca întrebare și bănuială, reprezintă o formă de reglare. Ar fi vorba, în acest caz, de a da fiecăruia ce-i revine și de a discrimina între momentele de apogeu ale solicitărilor în direcția unității, confuziei și aranjamentelor. Iluziei perioadei de creație, întărite de o strategie de evitare a conflictului și de un context socio-economic favorabil îi urmează o criză, dar această probă a adevărului, prea tardivă, n-a putut deveni o sursă de cunoaștere.

Nathalie, suferința fără cuvinte

După cum am mai spus, criza individuală în organizație poate ține de disfuncții ale organizației care îi pun pe indivizi în poziții paradoxale și regresive. Ea poate fi de asemenea legată, după cum vom vedea în acest caz, de fragilitatea unui individ aflat în contact cu o organizație aparte care nu îi convine. Cu ocazia acestei întâlniri, se reveală o problematică pe care o persoană o putuse, până atunci, compensa, evita sau ignora și pentru care nu dispune de reprezentări potrivite care i-ar permite s-o simbolizeze și s-o înțeleagă. Acest efect de

întâlnire poate astfel pune în lumină o falie în identificare greșit cunoscută până atunci, disimulată mai mult sau mai puțin de experiențele anterioare, și care, fără această întâlnire, ar fi putut fi în continuare ignorată.

Explorarea a ceea ce se țese, se desface sau se joacă din nou în această dezbatere a subiectului cu organizația la care participă necesită identificarea dimensiunii simbolice și a celei imaginare a relației și explorarea relațiilor dintre psihic, social și somatic. Capacitatea subiectului de a face legătura între diferitele dimensiuni prezentate depinde de sistemul simbolic de care dispune, permițând sau nu inteligibilitatea și simbolizarea elementelor noi sau stranii aduse de această întâlnire-experiență. Efectele de neînțelegere sau chiar de stupefacție care se exprimă acum (în de o confruntare neașteptată între o realitate socială externă și imaginarul unui subiect, aflat în imposibilitatea de a exprima în cuvinte și de a da un sens la ceea ce i se întâmplă, astfel încât cel care vorbește pe calea somatizării este corpul.

Metoda folosită pentru a analiza situația lui Nathalie a cuprins, în sprijinul acestei ipoteze, realizarea a trei interviuri succesive respectând un interval de doi ani, în timpul cărora Nathalie, prinsă într-un tratament terapeutic, proceda la reevaluări ale parcursului său personal și instituțional. Simultaneitatea între interviul de cercetare și tratamentul terapeutic permite remedierea anumitor insuficiențe ale interviului obișnuit de cercetare în ce privește explorarea și punerea în lumină a anumitor legături mai inconștiente între problematici subiective și instituționale. Această perioadă de timp, lăsată între fiecare dintre cele trei interviuri, a permis în egală măsură să evaluăm ceea ce, ca urmare a unei elaborări continue, trecea în discursul explicit.

O confruntare stupefiantă

Înainte de a se angaja la Ministerul Educației Naționale, Nathalie lucra ca infirmieră într-un spital. De origine protestantă, neaderând la teza suferinței salvatoare, ea nu suportă nici „*durerea concentrată*” întâlnită aici, nici supunerea în fața puterii medicale. Este revoltată de faptul că bolnavii sunt tratați ca niște „*obiecte*”.

Devenită profesor suplinitor, Nathalie lucrează fără prea multe probleme în mai multe instituții, bazându-se pe o pedagogie care plasează pe primul loc controlul continuu al cunoștințelor și autonomia de lucru. Ea afirmă că percepe „*codurile*” acesteia, adică sistemul ei simbolic și intră în joc observând totuși că ajunge în pragul vacanțelor „*epuizată*”.

Ca urmare a cursurilor la Școala Normală, este mutată pe un post de titular, dar totuși temporar, într-o școală profesională. În acest tip de instituție calificat adesea drept sensibil se regăsesc concentrați, în sănul unei aceleiași clase, tineri aflați în dificultate școlară. Se acomodaseră până atunci, în alte clase unde erau

minoritari, cu o marginalitate suportabilă. Intrarea la această instituție reflectă ca într-o oglindă imaginea propriei lor situații. Atinși în sistemul lor narcisistic, ei dezvoltă conduite de respingere și comportamente violente. Nathalie va rămâne patru ani aici, timp în care se va deklașa „*criza ei*”.

Liceul este instalat în fostele ateliere ale unei uzine. „*Atmosfera*”, ne spune Nathalie împărtășindu-ne primele ei impresii, „*e apăsătoare. Codrul: haluri, glasvânduri... ne apasă voind să ne protejeze de lumea exterioară. Transparența absolută face public tot ceea ce se petrece, se gândește și circulă sub formă de zvonuri*”. Vedem apărând, dincolo de locuri și de persoane, o lume locuită de ambiguitate, lipsa frontierelor sigure, riscul de contaminare și rumorile cu care Nathalie își interzice să se asociază: „*Nu răspândesc nici un fel de zvon*”, spune ea.

Figura pregnantă a directoarei cu care Nathalie se va confrunta în curând personalifică, în ochii ei, această atmosferă, altminteri insesizabilă. În ciuda unei atracții ascuse, comportamentul directoarei îi rămâne „*inaccessibil*”, neputând sesiza nici codurile, nici referenții practicii acesteia. Imprevizibilă, devalorizantă, incoerentă, manevrantă, dirijistă... ea multiplică, în ochii lui Nathalie, contradicțiile: elevii sunt considerați „*motivați*” și „*Jeneși*”, „*profesorii sunt imaturi, iar copiii mai lucizi decât ei*”. Răsturnând alianțele așteptate, „*este privilegiată*”, spune Nathalie, „*imaginea ideală a elevilor în detrimentul profesorilor*”. Una din practicile cele mai semnificative, elaborarea planificărilor, duce la culpabilizarea profesorilor, pentru că directoarea, după ce le cere opinia, spune că face tot ce poate pentru a le stăface cererile, fără a reuși însă vreodată. Nesatisfăcută, dar refuzând, conform stilului ei, un conflict deschis, confruntată cu lipsa de fiabilitate și cu arbitrarul, Nathalie se simte într-o iminentă amenințare. Ea se distanțează de colegii ei, califică drept „*lingăi care bârfesc*”, privându-se astfel de grup ca loc de posibilă elaborare a unei experiențe colective.

În ciuda specificului instituției, Nathalie dezvoltă de la început în clasa ei pedagogia nedirectivă pe care o cunoaște de la Școala Normală, coresponsabilă idealurilor ei profesionale. Experiența anterioară a convins-o în acest sens, dar actualii săi elevi, care așteaptă „*cursuri frumoase*”, apreciază prea puțin ceea ce face. Neputând beneficia, în această nouă instituție, de sprijinul asigurat de directorii ei anteriori, Nathalie se regăsește la rândul ei în imposibilitatea de a recepționa și a transforma cererile și transferurile elevilor, de a le oferi cadrul conținător și securizant pe care îl cer. Nathalie este de acord cu acest lucru: „*Așteptau ceva de la mine, iar eu nu eram acolo*”.

În această situație de inconfort în care tensiunile sporesc între idealurile pedagogice și cererile nu prea gratificante considerate de ea inacceptabile, „*se amplifică*” ceea ce Nathalie va numi, distanțându-se oarecum, „*boala mea*”,

care se va întinde pe doi ani : laringite iterative, febre persistente, colibaciloză și proliferare a globulelor albe care o fac suspectă de leucemie, totul traducând o disfuncție globală a sistemului imunitar. Să reamintim, și, în contextul dat, această constituție mai mult decât o analogie, că sistemul îndeplinește două funcții : una, mai cunoscută, care se semnalează în mod nefericid cu ocazia grefelor de organe, apără organismul împotriva elementelor externe, cealaltă constând în menținerea unității și identității prin marcarea celulelor, ceea ce asigură recunoașterea lor și distincția între sine și non-sine.

În aceste somatizări invalidate se amestecă logicile administrative. Imposibilitatea unui diagnostic sigur sau definitiv nu permite, conform regulamentelor în curs, intrarea în concediu îndelungat de boală și deci posibilitatea unei înlocuiri. Absențele reinnoite îi plasează pe elevi în nesiguranță, aceștia plângându-se că nu pot profita de beneficiile scontate din prezența ei : „*Absențele dumneavoastră ne agresează*”, îi spun ei, „*pentru că ne lipsiți de munca dumneavoastră*”. Se dezvoltă astfel, la adresa lui Nathalie, discursul „*profesorului prost*” : absent, fragilizat, marginalizat, înghițit de clasă... Alianțele se inversează : directoarea se plasează alături de elevi, iar Nathalie, pusă în poziția țapului ispășitor, se pierde în solitudine.

Deplasări și reperaje

Invitată ulterior, în cursul interviurilor succesive, să facă asociații asupra diferitelor momente ale trăirii sale instituționale, Nathalie evocă o dublă referință identitară, actualizată în situația ei profesională.

De la bunicul ei a moștenit valorile pe care le aplică în pedagogie și care îi subîntind identitatea profesională : respectul pentru celălalt, explicațiile preferate conflictului, instaurarea unor reguli și legi cărora el însuși le garantează respectarea și aplicarea. Un bunic, aflăm, care a crescut-o până la vârsta de cinci ani la adăpost de conflicte, „*o perioadă foarte, foarte fericită... minunată*”.

Dar această primă referință identitară întărită în instituțiile anterioare prin posibilitatea de deplasare a sistemului familial asupra funcționării instituționale nu mai rămâne valabilă atunci când Nathalie se află confruntată, ca în acest LEP¹, cu un context nu prea gratificant și cu domnia arbitrarului. În această atmosferă insesizabilă, directoarea, spune Nathalie, „*s-a impus în ochii mei ca și cum ar fi fost mama mea*”. Ea face să reapară o imagine maternă frustrantă care îi este insuportabilă și a cărei funcționare „*perversă*” Nathalie o explică astfel : „*Pentru că te iubesc, sunt obligată să mă apăr de această dragoste care m-ar putea face slabă*”, discurs paradoxal care traduce pentru mamă refuzul de

a fi suportul unei identificări primare ca prim sprijin și care indică originea posibilă a unei falii. Mamă pentru care, spune ea, „*lăsam orice ca să-i fac pe plac*”. Dar această relație de evitare și de compromis nu a permis nici identificările, nici degajările necesare construcției propriiei sale identități : „*Nu sunt o adevărată femeie, asta-i sigur*”. Dar o respingere, în numele idealurilor obținute secundar, nu împiedică repetiția care apare atunci când Nathalie refuză să răspundă cererilor și așteptărilor elevilor săi, arătându-se la rândul ei, ca și mama ei, frustrantă. Mergând în același sens, analiza interlocuției în timpul interviului nostru ne arată o Nathalie reticentă, chiar opusă oricărui tip de reformulare reductivă pentru gândirea ei și care nu merge în sensul propriilor convingeri.

Astfel, o directoare și o instituție, așteptate de către Nathalie drept garanți ai unei legi democratice, în locul bunicului ei și al funcționării familiale inițiale pe care a cunoscut-o, nereușind s-o satisfacă, precipită o confruntare amenințătoare, purtătoare de criză, cu o lume conștient refuzată, dar omniprezentă. Background-ul instituțional, evocat la începutul povestirii, se transformă în oglindă spartă, lume ambiguă și transparentă în care, după expresia ei, Nathalie se pierde în lipsa unor limite instituite care să înlocuiască fragilitatea frontierelor interne între lumea interioară și exterioară, între realitate și imaginar, între sine și celălalt. Din acest moment, în lipsa unei frontiere psihice și simbolice, se exprimă un corp invadat de emoție : „*Am dificultăți în controlarea emoției, asta mă face să slăbesc*”.

Așadar, această povestire și asociațiile cărora le dă naștere lasă să se întrevadă trei planuri succesive, ca într-o fotografie, mergând de la mai clar la mai vag, de la mai simbolizat la mai emoțional :

- Figura unui bunic recunoscut și care o recunoștea : „*Pentru el eram o doamnă bine*”. Plasat în poziția de Ideal al Eului, acesta constituie pentru Nathalie o referință profesională care îi susține practica pedagogică și îi fondează ideologia. O funcționare considerată pertinentă în contextul familial este transpusă și așteptată și pe scena instituțională și socială.
- O mamă recunoscută în persoana directoarei, respinsă și totuși prezentă în ea, cu care, intuim, nu s-a putut dezvolta o relație fuzională fondatoare, constituită pentru Eul ideal. Nathalie este băntuită de ea fără voie și tinde să repete acțiunile de care, altminteri, s-a plâns. Apărându-se, ea încearcă să introducă din nou, în sânul instituției, o relație de această natură.
- Un context instituțional, prezent și exprimat în primele impresii, caracterizând în ochii lui Nathalie instituția aparte : spațiu, atmosferă, rumori... care i se prezintă ca o lume arhaică necunoscută și amenințătoare pentru că este ambiguă : „*linia de necivilizație*”, spune Nathalie. Lucru care trimite, traspunându-l pe scena instituțională, la ceea ce Piera Aulagnier a numit originalul,

adică „un dincoace de această subiectivitate constituită de cele dintâi reprezentări psihice ale raportului dintre individ și lume, individ și sine însuși, reprezentări caracterizate tocmai prin lipsa oricărui reper permițând repartizarea elementelor experienței între un pol subiectiv și un pol de exterioritate, de alteritate” (Y. Lebeaux, 1986).

Considerată deținătoare a unui prea plin emoțional, și deci lăsată în așteptare, chestiunea tatălui nu va putea fi evocată decât în cursul celui de-al treilea interviu, în legătură cu evenimentele depășite în acel moment. Va fi evocată, progresiv, imaginea unui tată „genitor, absent, inconsecvent”.

Și, revenind asupra a ceea ce i s-a întâmplat (dificultăți pedagogice și relaționale, somatizări...) Nathalie conchide: „Când solicitarea este prea importantă, se creează o breșă, pentru că nu ai ce răspunde”. Prin urmare, corpul și emoția preiau ștabela unei simbolizări care lipsește.

În privința acestei suferințe solitare și mute, ne întrebăm dacă, acum, organizația este cea care a indus situația de criză trăită de Nathalie sau dacă fragilitatea acesteia, singura aflată în cauză, este suficientă pentru a explica ceea ce i s-a întâmplat. Dacă discursurile ținute nu ne permit să conchidem în sensul unei crize generalizate în această instituție și dacă povestirea istoriei familiale este suficientă pentru a stabili fragilitatea narcisistică a lui Nathalie, nu se poate exclude ideea că ea va fi reprezentat, în această instituție aparte, un soi de simptom al unei suferințe generalizate, dar mai bine suportată de ceilalți profesori care pot fie să vorbească, fie să reacționeze. Astfel, grupul de egali, într-o instituție în dificultate, reprezintă un spațiu de elaborare și de dialectizare posibilă a confruntării individ/instituție.

Rolande, rupturile idealului

Un climat ludic

Rolande are 40 de ani atunci când în organizația ei survine o criză declanșată de sosirea unei noi direcții care bulversează complet regulile și obiectivele anterioare ale organizației. Este vorba despre un organism financiar cu caracter social, DEF, a cărei situație în globalitatea ei va fi prezentată ulterior (cf. II, capitolul 6, p. 114).

Acum 15 ani, Rolande a fost angajată ca funcționară la ghișeu, fără calificare. Întreprinderea efectua la acea vreme numeroase recrutări (între două și trei sute de persoane), și conform interlocutoarei, „faima unui salariu bun ducea la prezentare în masă”.

Nu prea atrasă de muncă, Rolande intră în întreprindere cu proiectul „de a pleca cât mai repede cu puțință, dar cu speranța de a câștiga mulți bani. (...) Munca mea”, adaugă ea, „reprezintă o non-muncă”.

Imaginile atractive ale DEF-ului țin de salariul interesant, dar și de modul de viață „amuzant”: „Ne organizăm în joacă, în completă fraternitate”.

În această ambianță ludică, banii sunt considerați ca o sursă de plăcere. „Economisim pentru a ne cumpăra plăcere”.

Două cuvinte cheie identifică grupul de salariați din care face parte Rolande, solidaritate și familie. folosite de mai multe ori în cursul interviului: „Odată angajați, formăm o familie de vârstă, de idei... Eram prinși într-un fel de solidaritate, o abordare culturală comună la toți angajații”.

Deși este vorba oficial de un organism financiar, funcționarea DEF-ului semăna mai mult cu cea a unui organism social. Această imagine, vehiculată de sindicate: „Nu suntem aici pentru a face profituri, ci muncă socială”, organizează reprezentarea salariaților asupra activității lor profesionale. A face muncă socială înseamnă, pentru Rolande, „a asculta enorm de mulți oameni și a practica avansuri de bani sub toate formele”.

De la intrarea ei la DEF, Rolande nu-și investește activitatea ei profesională într-un proiect, ci în organizația ca atare, ca obiect, un „obiect bun”, plasat sub egida principiului de plăcere. Descrierea acestei organizații, făcută de interlocutoare, ne arată că Rolande, considerând-o ca pe un Eu ideal, nu caută față de ea nici diferențiere, nici o anume distanță. Nici o clipă, într-adevăr, nu vedem subiectul profilându-se în fața obiectului despre care vorbește, cu propriile sale criterii.

Modul în care interlocutoarea își descrie situația profesională arată foarte clar acest lucru: „Munca nu cerea nici o competență aparte. De la început, oricine putea înlocui orice post. Puteam chiar să îl înlocuiesc pe șef pentru că munca nu prezenta nici o dificultate... Nici o viziune de ansamblu a agenției, nici un obiectiv, nici o socoteală de dat nimănui... Gestiune de pe o zi pe alta”. În fine, în ce privește cariera: „Era suficient să așteptăm și aveam orice post”.

În cursul primei perioade, sistemul organizațional al DEF-ului în valorile, discursurile asupra acțiunii și modalitățile sale de funcționare i se prezintă lui Rolande ca un înveliș protector, un fel de familie ideală, locul tuturor posibilităților, fără constrângeri și satisfăcând toate dorințele. Solidaritatea care organizează sistemul de valori plasează grupul deasupra individului, în asemenea măsură încât acesta din urmă nu mai este diferențiat. Interlocutoarea recunoaște un „model festiv”: „Rămânem mereu împreună”. Organizația nu este sugerată decât sub forma unei interșanjabilități a indivizilor și a unei echivalențe a actorilor într-o temporalitate istorică.

Acest spațiu material idilic și funcțional va fi atins tocmai de schimbările radicale care vor interveni în organizație o dată cu sosirea noii direcții.

Rupția contrariilor

O a doua fază, cea a neliniștii și apoi a crizei, începe o dată cu schimbarea de conducere, puternic influențată de guvernul din acea vreme. Cuvântul schimbare revine pentru a califica toate registrele: concepția muncii, repartizarea sarcinilor, statutul banilor, poziționarea diferiților parteneri, sistemul de avansări etc.

Bulversarea funcționării și a valorilor introduse de noua direcție este trăită de către Rolande ca o voință de a „distruge personalul”, ruptură care se face prin practici de invidualizare și prin obligația de a „suporta decizii venite de sus”, precum și de a „primi și executa ordine”.

Acțiunile sociale îi succedă „stăpânirea operațiilor”, definită și aici ca „obligație de a... (diversifica acțiunile)” sau „obliga (clientela) să...”

Într-un asemenea context, refuzând să ocupe o poziție ierarhică, Rolande devine formatoare, ceea ce reprezintă pentru ea o soluție de compromis și alegerea unei poziții intermediare. Dar presiunile pe care le suportă în curând pentru a-i evalua pe stagiați „o apasă din punctul de vedere al umanului”. Ea insistă asupra refuzului unui loc ierarhic și se situează afectiv: „Mă aflu în mijlocul tuturor prin poziția mea... ea este la fel de afectivă față de tineri cât și... față de nivelurile ierarhiei”. Munca o satisface pentru că „este absolut liberă să facă orice”.

În ciuda acestei amenajări, noua conducere, al cărei proiect duce, în ochii ei, la distrugerea personalului, apare ca un exterior amenințator. Atât discursurile, cât și practicile de individualizare și ierarhizare distrug iluzia conform căreia, rămânând uniți, salariații sunt apărați de tot și își pot realiza dorințele.

Această a doua fază este în egală măsură marcată, pentru Rolande, de trecerea de la obiectul bun la „obiectul rău”. DEF-ul, care constituia până atunci spațiul matricial radios, devine devorant și constrângător.

Invitată într-adevăr să se exprime asupra locului DEF-ului în existența ei, Rolande răspunde că acesta este esențial: „La limită, am impresia că n-aș putea face nimic dacă nu aș avea DEF-ul... E un drog”. În același timp, i se prezintă imaginea unui vampir. Visează că șeful ei ierarhic o vampirizează și se vede băntuită excesiv de imaginea devorării.

În fața bulversării DEF-ului, angajații „de același tip” ajung să-și pună problema părăsirii întreprinderii. În ce o privește, Rolande răspunde negativ: „Am impresia că n-aș putea s-o părăsesc, că n-aș avea energia suficientă pentru a pleca de aici”. Această imposibilă plecare este legată, spune ea, de „imaginea de securitate absolută” pe care DEF-ul reușește să i-o dea. Singura reprezentare posibilă a unei plecări pentru a fonda în altă parte o nouă comunitate, prezentată ca Eu ideal: „Să plecăm împreună pentru a crea un restaurant sau ca să cumpărăm un vapor”. Totuși, energia ei este mobilizată într-un proiect

de însănătoșire: „Cred că pot vindeca DEF-ul... Duc o activitate permanentă, continuă, pentru a încerca să-i salvez pe oameni și să salvez DEF-ul... în orice caz, încerc prin toate mijloacele”. DEF-ul este în acest caz plasat în poziția de Ideal al Eului cu condiția de a putea fi îngrijit și însănătoșit.

Iar dacă aceasta nu-i satisface pe directori, Rolande vizează un loc la arhive: „Dacă nu sunt mulțumiți de mine, să mă pună la arhive! Nu știu dacă n-o să mă duc într-o zi să cer arhivele”.

Așteptând stabilirea unor relații „mai sănătoase” în întreprindere, precum și „decizia opririi abuzurilor”, Rolande se angajează în reconstituirea trecutului. Ea participă la resuscitarea memoriei DEF-ului „ca mare mir”.

Pentru a scăpa de această mamă, percepută de acum înainte ca primejdioasă, Rolande recurge fie la fugă, fie la reparații. Dorința de a pleca și de a călători, ale cărei scopuri și obiective nu sunt precizate, trebuie înțeleasă ca dorință de a se sustrage DEF-ului, obiect rău, devenit constrângător. Cât privește visele despre vapor sau restaurant, aici este vorba despre proiecții ale viselor despre regăsirea mamei bune. Totuși, puterea de dominare pe care DEF-ul o exercită asupra ei, ca obiect parțial interiorizat, interzice această plecare („orice tentativă de fugă va fi sever pedepsită”) și o obligă pe interlocutoare să-și investească energia pulsională imaginându-și că poate să vindece și salveze întreprinderea.

Din punctul de vedere al economiei sale afective, securitatea absolută din prima perioadă echivalează cu experiența de dominație din cea de-a doua, concretizată în imaginea unui vampir. Interlocutoarea se inscrie, într-adevăr, prin această reprezentare inversată, într-un sistem de separare care o plasează în imposibilitatea de a se introduce ca subiect într-un raport distanțat cu obiectul prin adoptarea unor poziții mai ambivalente. DEF-ul este suportul unei investiri materne sub formă de obiect parțial și considerat, ca atare, complet bun sau complet rău.

Repercusiuni ale crizei asupra economiei psihice

Sistemul defensiv, așa cum apare în derularea discursului, este legat de necesitatea separării între bine și rău. El structurează organizarea afectivă în cele două perioade evocate. Într-adevăr, elementele culese înainte și după schimbările efectuate în întreprindere nu ne permit să postulăm o schimbare profundă a raportului cu obiectul DEF. Dimpotrivă, se pare că Rolande menține imaginea sistemului, dominant pe vremea intrării ei la întreprindere. Spațiul formării este considerat ca un loc posibil de salvare a coerenței interne. Ea păstrează iluzia unor relații egalitare și convingerea de a fi „liberă să facă orice”. Cadrul de formulare și poziția mai inconștientă a lui Rolande nu sunt afectate de noile

solicitării ale DEF-ului. Discursul nu poartă urmele unei rupturi în relația care o leagă pe Rolande de organizație, plasată în poziția de Eu ideal, astfel încât Rolande se menține în registrul primarului, „*toată lumea știe bine*”, afirmă interlocutoarea la sfârșitul interviului, „*că fără noi nu ați fi nimic*”.

Totuși, dacă schimbarea trăită de Rolande constituie fața complementară a sistemului de separare care îi organizează economia psihică, cele două faze nu sunt echivalente în ce privește raportul de satisfacție întreținut cu întreprinderea. Cea dintâi perioadă este un fel de vârstă de aur, în timp ce a doua este marcată de o alienare trăită sub forma frustrării și a pericolului. Această diferență de tonalitate emoțională constituie o ruptură în legătura afectivă cu DEF-ul.

Pozițiile noii direcții a DEF-ului creează în cazul lui Rolande o criză în raportul ei cu obiectele sociale interiorizate care îi serveau drept sprijin. Condițiile schimbării au provocat, într-adevăr, o violență care s-a tradus prin convertirea acestor obiecte prealabil investite pozitiv într-o sarcină negativă ce a luat forma unei amenințări. Într-adevăr, organizația nu o mai proteja de retrăirea fricilor arhaice, de care se debarasase în prealabil în DEF, receptat acum ca mediu înglobant: insecuritate, solitudine, concurență...

Plecând de aceste analize, putem oare să avansăm ideea că, în ce o privește pe Rolande, crizei instituționale îi răspunde o criză individuală?

Criza DEF-ului apare ca o ruptură generalizată. Rolande îi răspunde prin ruptura unui echilibru resimțit interior. Integritatea ei psihică este amenințată de un sentiment de pericol și de risc și printr-o spargere a cadrului de reprezentare a obiectelor sociale. Totuși, de vreme ce criza individuală poate fi definită ca o bulversare suspendând echilibrul interior și ca un moment în care totul se poate răsturna, este necesar să distingem diferitele etape pentru a ne pronunța asupra naturii schimbării operate de către Rolande în cadrul transformărilor întreprinderii.

Povestirea interlocutoarei ne permite să identificăm o fază critică marcată de o trăire catastrofală cu repercusiuni somatice și urmată de sentimentul de a nu putea ieși dintr-o situație care se arată distructivă. Rolande evocă în acest sens numeroase treceri la fapte, printre care aruncarea pe fereastră a unui coleg: gest semnificativ în privința omniprezenței metaforei materne în această organizație, dat fiind că angajații, deja prezenți la locul lor de muncă dincolo de timpul necesar, ocupă, în plus, apartamentele DEF-ului. Rolande însăși afirmă că este bântuită de vise de violență care îi invadează nopțile și se adaugă celor 50 sau 60 de ore de prezență săptămânală. Ieșirea din această fază de „*trăire paroxistică*” (A. Bolzinger, 1982) este găsită în compromisurile realizate în funcția de responsabil cu formarea. A lucra ca formatoare este, pentru Rolande, un mijloc de a nu fi expusă frontal contradicțiilor între vechiul și noul sistem de organizare a DEF-ului. Formarea constituie un loc retras care, pe de o parte, îi

permite, după cum am văzut, să-și păstreze iluziile, iar pe de altă parte să facă ce trebuie pentru a menține ce se mai poate din vechiul sistem.

În timp ce criza creează potențialități de remanieră în economia afectivă, se pare că circumstanțele schimbării nu i-au permis lui Rolande să treacă la un stadiu conflictual de depășire a contradicțiilor în care și-ar fi jucat și negociat poziția pe noi baze. În formare, Rolande rezolvă conflictul făcând bune obiectele rele și adaptându-le colegilor ei, pe care continuă să-i idealizeze.

Astfel, în cazul lui Rolande, efectele crizei nu ajung să-i atingă coerența internă, nici să o detașeze de o relație încă fizică, puțin simbolizată, cu o organizație trăită ca metaforă și substituit matern. Iată de ce, fără a ne pripri în judecarea mobilității psihice a lui Rolande, postulăm că ruptura brutală impusă de noua conducere și incapacitatea ei de a integra în același timp modalitățile de investire a actorilor și vechile moduri de funcționare a organizației au întărit prin separare sistemul de apărare în care se înscria economia afectivă a lui Rolande. Acționând astfel, criza nu s-a prezentat (încă) în ochii formatoarei ca o ocazie de a se personaliza și mai mult prin declinul idealizării obiectului și ca o emergență conflictualizată a subiectului.

Rămânând într-o relație imediată și puțin cunoscută cu o organizație percepută ca un substitut matern, Rolande se situează mai ales în sânul unui sistem de relații și valori de tip familial, de unde pertinența unui referent psihanalitic pentru a înțelege ceea ce se întâmplă în cazul ei. Dar natura raportului pe care îl întreține cu această organizație nu îi permite să retrădăcă în semnificații experiența socială recentă și să se înscrie în relațiile de putere care i-ar permite să acceadă la poziția de actor.

Individ și organizație: spațiu sau colaj

Aceste diferite cazuri arată că o mai bună înțelegere a crizelor individuale presupune luarea în considerare a trei ansambluri concomitente: sistemul de ofertă semnificativ, simbolic, dar și constrângător al organizației, individul cu structura sa psihică, așteptările și lipsurile lui, și relația care se creează între unul și altul, ale cărei elemente contractuale sunt, unele, cunoscute și recunoscute, în timp ce altele, puțin cunoscute sau chiar negate, țin de un pact tacit. Punerea în legătură a variabilelor care caracterizează organizația și individul lasă loc unor efecte de întâlnire, deci imponderabilului și impredictibilului. Fiind vorba despre semnificații așiași, pe de o parte, și de așteptări specifice de cealaltă, se înțelege de ce aceeași organizație nu va fi percepută în același mod de către diferiții actori. Această întâlnire poate corespunde unei alegeri, după cum poate fi și rezultatul hazardului, dacă ține de apariția unei slujbe. O relație de conveniență reciprocă, mai mult sau mai puțin durabilă, se poate naște din

această întâlnire care ține de o concordanță suficientă între sistemul simbolic al organizației, modurile de interacțiune care se dezvoltă în ea și o reprezentare de sine suficientă asumată. Individul găsește astfel în organizație cooperare, asistență, recunoaștere, identitate, beneficii în obiecte și reducerea așteptată a anxietății sale. Lipsurile sale nu sunt accentuate, ci calmate. Are impresia de a-și putea folosi atuurile, de a obține destule avantaje și de a nu suporta constrângerii prea mari.

Criza individuală în organizație ține fie de o incompatibilitate imediată care face imposibilă cristalizarea oricărui contract minimal (cf. cazul lui Nathalie), fie de schimbări bruște care afectează organizația și/sau individul, antrenând ruptura contractului narcisistic sau a pactului care îi lega unul de altul, chiar atunci când contractul de muncă rămâne același.

În timpul crizelor generalizate, actorii a căror soartă este intim legată de cea a organizației, ei fiind fondatori ai acesteia (cazul lui Victor), sau pur și simplu deoarece organizația devenise esențială pentru echilibrul lor psihic, sunt afectați în mod deosebit, se simt fragilitați și amenințați.

O criză individuală poate surveni în egală măsură fără ca organizația să se afle ea însăși în criză deschisă. Ea ține în acest caz de o fragilitate individuală sau mai degrabă de un decalaj între așteptări și ceea ce organizația este în măsură să ofere. Ea se poate datora în egală măsură intervenției unui eveniment perceput ca deosebit de „injust” deoarece contravine sistemului de reprezentări la care individul aderase până atunci. Chiar dacă această criză rămâne localizată și circumscriasă la nivelul persoanei, ea trebuie totuși înțeleasă ca un simptom, fie al unei crize potențiale și latente, fie al unor conștiințe pe care s-a construit. Anumite violențe instituționale vizează în asemenea cazuri să-l reducă la tăcere pe mesagerul veștilor proaste.

În ambele cazuri, criza individuală poate fi suscitată de lipsa unor conflicte negociate și de imposibilitatea individului de a ocupa sau de a-și proteja un loc. Deși contradicțiile sunt bine percepute, ele nu mai au cale de ieșire din pricina sistemului de constrângere care a introdus forța în locul relațiilor de putere. Amenințările și presiunile sunt atât de puternice încât orice revoltă și chiar orice tactică de evitare este imposibilă. Fără mediere socială, fără ieșire, individul este direct atins în propria sa persoană.

Sistemul simbolic, conjugat cu sistemul de constrângeri (proces de dominare sau de represiune) poate fi atât de ferm încât actorul social să nu aibă nici o posibilitate de a-și însuși beneficiile muncii sale. Toate achizițiile sunt reinvestite în organizație, excluzând existența personală și investițiile externe. Faptul presupune identificarea totală cu organizația, adecvarea mecanismelor psihice la jocul relațiilor. Dacă organizația operează o retragere, trăită de cel în cauză ca o respingere reactivând o falie narcisistică (concediere, sancțiune, ieșire la pensie), individul care depinde direct de ea vede năruindu-se propria unitate.

Sistemul organizației trimite în egală măsură, ca în cazul lui Nathalie, la sistemul familial pe care l-a cunoscut individul, la modurile de comunicare dominante, la posibilitățile care îi sunt sau nu lăsate de a-și negocia poziția, de a găsi repere, de a folosi un cod pentru a se exprima și face schimburi. În raport cu acest sistem familial, luat drept punct de referință, la rândul lui sistemul unei anume organizații va servi sau nu drept referință. În același mod, relațiile în cadrul organizației trimit la relații privilegiate, la imago-uri parentale mai mult sau mai puțin arhaice. Atâta vreme cât individul poate reconstrui în sânul organizației relațiile sale afective, atâta vreme cât reușește să le mențină (responsabil ierarhic, făcând oficiul de mediator între individ, cererile sale și realitatea socială; echipă funcțională, asigurând o funcție de sprijin și de substituție...), el se protejează de duritatea sistemului organizațional și se pune la adăpost de criză. Altminteri (plecare sau moarte a responsabilului, dispersare a echipei), el se regăsește profund lipsit de mijloace și lovit. Unitatea sa este distrusă prin faptul că se regăsește fără sprijin, fără suport simbolic, fără susținere afectivă. Criza poate rezona atunci, ca printr-un efect al vaselor comunicante, în celelalte relații ale sale, în cuplu, în integritatea sa fizică (accidente, boli) și în coerența lui mentală. Altfel spus, funcționează un joc de corespondențe de tip simbiotic, trimitând la situația inițială a copilului înainte ca acesta să-și fi putut crea frontierele între sine și non-sine, individual și familial și, *a fortiori*, familial și social.

Criza individuală în organizație se poate datora unei alte confuzii rezultată din ștergerea distincțiilor și articulațiilor între imaginari, simbolic și realitate. Dacă organizația permite anumitor membrii (fondatori, organizatori...) să regizeze pe scena realității sociale unele dintre scenariile lor, ea îi expune în egală măsură la eventualitatea ca aceste producții să nu fie decât efectul unui imaginar nesușințat de simbolic. Este suficient ca organizația să se dezvolte, ca în cazul lui Victor, în lipsa unei reale confruntări cu Celălalt sau cu ceilalți care ar marca-o, în urma negocierilor, cu propria lor împănare, pentru ca ea să devină oglinda și reflexul imaginărilor individuale. Din această simetrie se naște un sentiment de amețeală și o confuzie care lovește atât distincția între persoană și organizație (aceasta devenind prelungirea corpului), cât și între organizație și partenerii săi, a căror existență este în acest caz negată, rolul lor nemaifiind decât „simbolic”! Închis în propriul său narcisism, cu reperele, a căror paradigmă o coexistența distincția constitutivă pentru psihism între intern și extern, pierdute, individul se regăsește antrenat în și de către criză. Nu mai știe dacă este vorba despre realizarea propriei sale dorințe sau a celui alt, partener-persecutant căruia i-ar fi iremediabil supus, destinal.

În fine, fiind vorba de o criză individuală asociată celei care atinge ansamblul funcționării, aceasta subliniază incapacitatea organizației de a menține ca atare

pacul tacit despre care vorbeam mai sus. Se întorc atunci în organizație și către individ, amenințând integritatea sa psihică, un contestatar care fusese până atunci ținut în afara câmpului reprezentativ al organizației din pricina necesității acesteia de a-și menține unitatea. În ce privește persoana implicată, este vorba de un retur al transferurilor, depunerilor sau imago-urilor pentru care organizația reprezentase până atunci un teren de primire și o suprafață de proiecție. Am văzut, în cazul lui Rolande, ce devenise organizația pentru ea, dar și pentru o seamă de colegi, – o mamă de care le era greu să se rupă, în ciuda crizei. Mama bună din perioada precedentă devenise rea, dar totuși mamă. Figura ei omniprezentă îi împiedică pe anumiți membri ai DEF-ului să se integreze în logica și registrul socialului. Somatizările sau tentativele de sinucidere (aruncări pe fereastră) care au punctat, în acest caz, criza, spun multe despre reintroiecțiile forțate ale conținuturilor psihice nesimbolizate, despre sentimentului care urmează invadării și despre șocul unei noi ordini sociale pentru care erau cu atât mai puțin pregătiți cu cât situația anterioară le confirmase un imaginar înșelător, la adăpost de conflicte sau de constrângeri.

Se pot imagina, dincolo de cazurile pe care le-am studiat, numeroase alte situații. Contradicțiile neasumate sunt adesea folosite în experiența organizației în profitul unui familialism sau al unui idealism narcisistic care ar evita conflictul și competiția socială. Dependența de tipul familial împiedică distanțarea în raporturile organizaționale. Incapabili de cinism, de detașare sau de umor, indivizii se atașează de personajele și discursurile lor, nu pot juca nici asuma riscuri calculate. Ei sunt direct loviți și angajați în valorile organizației. Aceasta nu mai poate fi un spațiu de joc, un sistem simbolic de exprimare și înfruntare, de fructificare a mizei și de asumare a riscurilor. Prin ceea ce solicită și prin ceea ce este depus în ea, ea este întotdeauna în mod potențial azilul ambiguu al unor fantasmе arhaice cărora individul le este primejdios expus.

Reținând aceste *împotriva a ce și de la ce* s-au construit organizația, contestarea și mișcările pulsionale, criza individuală ne apare atunci ca un eșec al transferurilor psihosociale și, la nivel relațional, ca imposibilă trecere de la familial la social.

CAPITOLUL 6

Ruptura sistemelor de reprezentare colective

A înțelege procesele de criză în grupurile instituite implică o abordare a grupului ca unitate dinamică semnificativă, traversată de logicile organizației pe care o susține în același timp, și aceasta dincolo de mizele individuale.

Prin intermediul a trei dintre cazurile prezentate, un organism de gestiune, un cămin educativ și un centru de formare, examinăm în această parte modul în care se întâlnesc datele factuale, reprezentările și investiriile grupurilor în situație de criză, prin intermediul experienței pe care ne-o expun. În fiecare caz, distingem mai multe faze care servesc drept suport analizei, reluând procesul în derularea sa istorică.

Criza se naște adesea dintr-o acumulare de factori contribuind la fixarea dinamicii instituționale. Dar care este greutatea fiecăruia dintre acești factori sau a împletirii lor particulare? Prin intermediul cărui factor revelator sau al cărui eveniment sunt ei puși în lumină de vreme ce constrângerile interne sau externe au putut până atunci să le mascheze existența?

Plecând de la punerea în evidență a mobilurilor care au dus la pierderea coerenței în fiecare dintre unitățile sociale, ne vom întreba din ce motive actorii sociali, individual sau colectiv, nu mai pot găsi o semnificație în activitatea lor în comun.

Vom analiza procesele de criză urmărind cât mai îndeaproape situațiile reținute în complexitatea lor interactivă și în dezvoltarea lor sinuoasă.

Studiul crizei în unități relativ delimitabile, în care membrii dezvoltă relații directe, permite nu doar analiza proceselor de lovire a funcționării și structurii, ci și înțelegerea condițiilor de coerență și de unitate precum și pe cele ale schimbărilor posibile.

Pentru a degaja o inteligibilitate a acestor procese de legare și dezlegare, vom prezenta ca ultim caz pe acela al unui organism care face apel la consultanți pentru ieșirea din criză. Datorită acestei situații, vom reflecta asupra condițiilor de însoțire a grupurilor prinse într-o dinamică colectivă pe cale de a exploda. Mai înainte, vom degaja din analizele noastre o reflecție mai generală asupra crizei ca ruptură a sistemelor de reprezentare.

Un organism financiar : DEF-ul

DEF-ul este un important organism bancar cu destinație socială. Criza survine o dată cu sosirea unei noi direcții, dar povestirea permite o reconstituire facilă a etapelor acesteia. Perioada premergătoare crizei se prezintă ca un moment al tuturor posibilităților, într-o temporalitate istorică, fără constrângeri și satisfăcând toate nevoile. Noua direcție ține dintr-o dată discursuri în care predomină individualizarea, ierarhizarea, rentabilitatea și proiectul. Aceste noi discursuri le contrazic pe cele difuzate anterior de sindicat și spulberă iluzia salariatilor care cred că, rămânând împreună, sunt la adăpost de orice, putându-și realiza dorințele.

Dacă, după criză, începe o perioadă de remaniere, DEF-ul rămâne suportul unei investiții materne, chiar dacă aceasta își modifică polaritatea. Pentru a scăpa de o mamă odinioară bună, devenită acum primejdioasă, se deschid două căi: fuga și repararea. Cea din urmă suscită noi forme de investire, fuga rămânând imaginară.

Analiza acestui caz îmbină analiza relațiilor de putere (raporturi dominante/dominați) cu cea a discursurilor și reprezentărilor, atenția îndreptându-se, în fine, asupra mișcărilor pulsionale și relațiilor de obiect, adică asupra locului pe care îl ocupă DEF-ul în economia psihică a diferiților actori.

Faza precritică

În cazul DEF-ului, o fază de acalmie precede criza: nici o contestație, nici un blocaj, nici un conflict deschis. „Nu există nici un fel de hopuri”. Această fază se întinde între anii 1968 și 1976, moment în care începe criza.

Polul dominant, constituit în mod normal de către Direcție, este de fapt ocupat de sindicate. Direcția este neutralizată, „mută”, nu ea ține discursul acțiunii. Este vorba despre niște „moșulici de treabă”, administratori sau membri ai direcției exercsând un „semi-paternalism blând”, interceptații de sindicatele care țin, de fapt, discursul, legitimând practica.

Instanțele de gestiune sunt ignorate, ca și puterile politice a căror influență și control par foarte îndepărtate. Insușirea puterii de către sindicate, devotate apărării angajaților, contribuie la o imagine a DEF-ului inofensivă și bună. *Reprezentările* angajaților DEF-ului sunt în întregime pozitive: „*Eram foarte legați de întreprindere*”.

Angajații se identifică cu *polul dominant* în măsura în care acesta este ocupat de către sindicate, „foarte puternice”, reprezentând propria lor emanație, făcând să izbutescă toate cererile lor. Dincolo de revendicările materiale, *polului dominant* i se cere o omnipotență și o dragoste aproape magice: totul poate fi

satisfăcut, reprezentanții idealurilor angajaților neutralizează aspectele negative sau restrictive. „Semi-părinți” sunt șterși de imaginea satisfăcătoare a unei mame în întregime preocupate de dorințele angajaților. Raporturile angajați-patroni în sânul DEF-ului sunt cele dintr-o „*mare familie*” în care bunăstarea muncitorului comandă.

Totalitatea angajaților constituie *polul dominant*, reuniți în aceste adevărate „unități de viață” care sunt agențiile. Cele din regiunea pariziană, despre care se vorbea în interviu, se considerau absolut solidare, în măsura în care funcționau aproape în același fel. Personalul DEF-ului fusese foarte permeabil la ideologia anului 1968, mulți dintre cei angajați după 1968 participând la un ideal față de care DEF era un fel de substituit. Pentru cei angajați atunci, el reprezenta un echivalent al comunității la care urmau să adere într-o zi, atunci când vor fi adunat destule rezerve la DEF. „*Eram o familie ideologică, încercam să câștigăm mulți bani pentru a ieși complet din sistem*”.

Existența în cadrul DEF-ului s-a substituit încetul cu încetul acestei utopii tocmai pentru că îi coincidea: era ca un vis, lucru într-un fel accentuat și garantat de situația de monopol al DEF-ului care a durat până în 1976. Totul concursa la anularea realității externe. Asemeni întregului DEF, fiecare agenție era o comunitate familială funcțională, un refugiu cald cu relații de tip comunicativ și ludic. „*Ne organizam ca în joacă. Viața era mai degrabă amuzantă, ne tachinam, se făceau farse foarte drăguțe... Toată lumea se tutuia, mâncau împreună... la ora zece începeam să gătim*”. Nici o structură constrângătoare, nici o distincție ierarhică, fiecare agent este o reproducere a celorlalți, fiecare angajat poate fi schimbat cu altul. „*Munca se făcea fără nevoie de autoritate*”.

Discursul dominant, orchestrat mai ales de sindicate, insistă asupra „vocației sociale”, justifică situațiile privilegiate ale DEF-ului prin exemplaritatea lui, acesta din urmă devenind idealul propus întregii societăți. Interviul nu păstrează decât puține urme ale unui fel de discurs al acțiunii. „*Nu eram acolo ca să facem profituri, ci pentru a face muncă socială...*”

Energiele cheltuite de către angajați sunt direct asimilate cu o „non-muncă”. „*Nu avem absolut nimic de făcut...*” Clienții sunt văzuți ca niște nepoți sau bunici alinați, „*mustrați*”, „*tachinați*”. Noțiunea de serviciu și de educație care intră în discurs este convertită în protecție afectuoasă. Orice agresivitate este anulată, transformată imediat în joc, într-un registru infantil. „*Mai întâi, aveam o clientelă familială... Drăgălășenia însăși... Era mai degrabă afectiv, le plăcea*”.

Realitatea producției este evitată, nu se vorbește niciodată de bani. „*Aveam oarecum frică de bani*”. Valoarea afectivă este substituită valorii economice. Gratificațiile angajaților sunt foarte ridicate datorită acestui mod de funcționare, „*aveam condiții privilegiate...*”, salariile sunt bune, avansarea automată în

funcție de vechime, identificarea cu un ideal de dragoste reciprocă posibilă. Regresivul se mărginește cu omnipotența. „*Aveam cu adevărat totul dinainte.*” Plăcerea predomină.

Umbra necunoașterii se întinde asupra existenței și a destinului *plus-valorilor*. Nici vorbă de reinvestire în întreprindere, nici de viitorul capitalurilor acumulate, în privința cărora se subînțelege că este „*legitim*” să revină statului, pentru ca acesta să le redistribuie muncitorilor.

În fine, după cum nu există realități constrângătoare, nu există în aparență nici legi care să exprime limitele posibilului. DEF-ul pare să funcționeze în numele plăcerii, cu bunăstare și bunăvoință.

Nimic nu pare să introducă o contradicție sau un conflict în relațiile de putere menținute într-un fel de atemporalitate. Fragilitatea construcției este totuși destul de mare. Ea ține de proasta cunoaștere a realităților, de inerția direcțiunii quasi-colonizată, de lipsa sistemului simbolic permițând codarea diferențelor și manipularea lor, în fine, de închiderea într-un vis din care nimic nu poate nici să iasă, să fie folosit în experiențe diferite, nici să pătrundă ca aport nou.

S-ar putea spune că totul este gata pentru criză, ea izbucnește în 1976 și se întinde pe mai mulți ani, deși se poate considera că apare progresiv un nou mod de funcționare care va constitui a treia fază.

Criza deschisă

Criza coincide cu instaurarea unui nou regim, complet opus celui dintâi. Ea este declanșată de sosirea unei noi direcții. În contrast absolut cu cei dinainte, directorii sunt niște „*tehnocrați reci*” care ocupă *polul dominant*, expulzând imediat sindicatele. Brutal transformare a unui pol al relațiilor de putere care, până atunci „*mut*” sau colonizat de delegații visului, emite dintr-o dată un discurs agresiv, proclamă pericolul: „*DEF-ul se afla în dificultate, cel puțin asta spuneau directorii și nimeni nu-i credea...*” Valului ideologic umanitar îi urmează exigența de „*randament*”, „*amenințarea*” la adresa avantajelor sociale sau materiale și morale, „*presiunile*” asupra producției. *Discursul* nu are valoare simbolică, este recepționat ca o violență care lovește în realitatea fuzională și ludică, precum și în demnitatea persoanelor, purtător doar de negativitate. Exersându-se prin cadre interpușe, „*au instaurat un sistem de relee ierarhice*”; autorii lui nu pot fi atinși și lovești, din perspectiva agenților, fără teamă.

Polul dominant, în care se regăsesc agenții și sindicatele, consideră aceste noi constrângeri drept violențe și acte arbitrare: excluderi (trimiteri la pensie), diviziune (ierarhizare, segregare a funcțiilor, angajarea unui personal nou), inferiorizare (declarare și pierdere de identitate). „*Obiectivul lor era să ne*

reducă, să facă totul pentru a bloca personalul”. Indivizii sunt loviți în identitatea lor, decompensează sau interiorizează violența (alcoolism, sinucideri, depresioni). „*Discursul directorului susținea că trebuie alungată lenea... asta a fost o adevărată lovitură... Oamenii aceia au fost distruși.*”

Colectiv, ei reacționează în registrul violenței și al refuzului. *Energile* sunt returnate din practică și proiectate împotriva direcțiunii. Grevele și ocuparea localurilor se succed: „*Totul se duce de râpă...*”.

Conflictul se generalizează: brusc privați de niște servicii, clienții injură și îi amenință pe angajați.

„*Au început insulele de tot felul...*” Sindicatele s-au desolidarizat, cei vechi se înfruntă cu cei noi veniți. „*Fiecare atacă pe fiecare.*”

Faza critică se caracterizează printr-o reducere a schemei relațiilor de putere, reprezentările pozitive au dispărut, dar sarcina negativă rămâne foarte puternică; nu mai este vorba de practici, nici de gestiunea valorilor. *Energile* sunt concentrate în confruntarea dintre cei doi poli. Violenței polului dominant îi răspunde cea a polului dominant. Angajații DEF-ului trăiesc ceva asemănător cu dezbinarea socială și psihologică; sentimentul de deposedare este insuportabil. Deși se instalează progresiv o altă imagine a raporturilor de putere, aceasta rămâne susceptibilă de a cristaliza în orice moment energiile și emoțiile. Grevele și înfruntările de acest fel se întind până în 1983.

Introducerea noilor directori a funcționat ca o destrămare a visului și o revenire a nevoii de refulare, adică a realității economice și a conflictului inerent relațiilor de putere. Convertirea impusă, prea importantă, a provocat dislocarea dinamicii relațiilor anterioare și revenirea cu semn negativ a reprezentărilor și energiilor.

Criza se generalizează la ansamblul DEF-ului: „*Totul s-a schimbat*”. Pierderea coerenței afectează organizația și pe indivizi în reprezentările, relațiile și funcționarea lor.

Faza noului regim

A treia fază nu se reduce la această brutală înfruntare, ea reconstituie relațiile de putere într-o configurație foarte diferită de cea dintâi, dar care repune în joc aproape toate componentele. *Polul dominant a devenit complex, direcțiunea întărită de un sindicat patronal constituie reseaua puterilor instituite, financiare și politice, care apasă greu, controlează și orientează gestiunea DEF-ului. Clienții înșiși, prin reprezentanții lor în Consiliul Superior, participă ca emanație a puterii, și nu ca obiecte ale solicitudinii afectuoase. Direcțiunea intervine, între sine și candidați, cadre, diferiți responsabili, care se însărcinează cu exercitarea presiunilor, a controalelor: „privilegiați și aleși, veneau într-adevăr*

în control...". Ei organizează traducerea concretă și imediată a discursului direcțiunii. Acesta, relativ prolix și coerent, promovează conflictul: într-un context de pericol sau chiar de război economic, el promovează competiția și performanța, organizează acțiunea pe două axe: tehnologia avansată și gestiunea competențelor. Aceasta se traduce prin informatizare, evaluare, ierarhizare, în sânul unor mari unități recompose.

Polul dominat se află astfel supus unor numeroase presiuni și constrângeri, reprezentările sale asupra polului dominant fiind negative: „Sunt niște mincinoși, niște manipulatori, aterizați din senin, care impun reguli absurde...”. Nimeni nu așteaptă ceva pozitiv. Polul dominat trăiește într-o ambianță degradată ca urmare a crizei și a politicii polului dominant: diviziuni, rivalități, separări. Sindicatele sunt ele înseși împărțite, influența lor este redusă. Capitulările individuale continuă.

O parte din *energia* dominațiilor este investită în rezistență și contestare: mici greve, manifeste, izolare a „colaboratorilor”. Dar cea mai mare parte a energiei este investită, sub efectul constrângerilor, în *muncă*, al cărei volum apare din ce în ce mai important. „Micile greve încep să fie mai mult sau mai puțin controlate... repunerea în ritm este completă”.

Obiectele îndrăgite nu mai sunt clienții, ci produsele financiare a căror vânzare este obiectul imperativ. Realitatea a reapărut sub formă de profit. „A nu mai face *muncă socială*, ci a stăpâni operațiile... Clientela trebuie gestionată... vânzarea produselor...”

Compensațiile sunt reduse, primele și comisioanele nu mai acoperă pierderea avantajelor: avansarea asigurată, confortul statutului câștigat.

Plus-valoarea, marja, „profitul”, de această dată net percepute, fac, în ochii angajaților, obiectul unei *reinvestiții* destinată să întărească strategiile întreprinderii, îndreptându-se masiv către *polul dominant* și, dincolo de acesta, către sferile financiare și politice a căror putere o alimentează. „Sumele de bani sunt o miză importantă.”

Dacă realitatea este economică (discursul de putere își extrage argumentele din criză și somaj), *legea* este cea a profitului. „Acum trebuie să câștigăm bani... acum contează banii...” Semnificativ unic, din registrul economic, profitul nu aduce discursului valoarea simbolică ce îi permitea să codeze raporturile umane. Psiho-afectivul care ocupa totul în prima fază devine interdicție, refulare.

Se trăiește astfel dinamica unei puteri tehnocratice cu obiective pur economice, în care predomină un imaginar războinic, atât în interior, cât și în exterior. Sistemul nu mai este închis, situația de monopol este caducă. DEF-ul trebuie să se impună în raport cu alte organizații care urmăresc aceleași obiective într-un context generalizat de competiție. Constrângerea, conflictul și negativitatea se

impun în toate relațiile. Pozitivitatea nu mai este regăsită decât în profit, plus-valori și promovarea individuală.

Angajații DEF-ului au suferit o răsturnare brutală al întregului lor sistem de reprezentări și a modurilor lor de funcționare. Configurația raporturilor de putere este inversată punct cu punct. Se înțelege că această nouă structură este instabilă, iar criza oricând reactivabilă. Dar convergența presiunilor, a contextului realității socio-economice, a schimbărilor metodelor de producție au slăbit polul dominat. Se intră încetul cu încetul într-o a patra fază de amenajări relative în care dominații își vor constitui spații de refugiu, în timp ce polul dominant își va pierde, în ochii lor, câte ceva din masiva sa coeziune.

Faza de reamenajare relativă

Direcțiunea este resimțită în mod la fel de negativ, presiunile, amenințările de blam, de mutare, de concediere, umilințele generează o angoasă puternică. Dar solidaritățile se reconstituie în *polul dominat* la nivelul noilor unități, regiunile. Responsabili, interpuși de către direcție pentru a transmite discursul și a gestiona noul mod de funcționare pot în cele din urmă juca un rol de scut. Ei lasă să coexiste, alături de imperativul performanței, o ideologie a serviciului social. „În aceiași timp se vorbește în continuare de vocație... de rol pedagogic, bancă familială... asta e liniștitor”.

Pot reapare *reprezentări* mai pozitive, se reconstituie relații. Asistăm la nașterea unui „*spirit de regiune*”, angajații recunoscându-se după aspect și fiind mândri de aceasta. „Solidaritatea reîncepe să existe prin intermediul altor valori... Dar tot solidaritate e...” Acest sentiment se construiește pe rememorarea trecutului și pe rezistența la prezent; reuniunile funcționale între membri sunt prelungite pentru a vorbi de vremurile bune, a cultiva memoria, a resuscita familia. „Există o rezistență colectivă fondată pe un vechi spirit de familie, oamenii își povestesc... mitul, saga DEF-ului”. În agenții se menține obiceiul mesei în comun, sărăcită, pu fugă, dar care se agață de tradiție. Caracterul ludic al primei perioade revine din când în când cu un mic gust de revanșă față de direcție. „Am scos șampania... ne-am petrecut timpul povestind istorii de la DEF... vechile farse și alte prostii care au fost... râdem ca nebunii cam toți... s-a pornit din nou discursul... e un fel de a recupera ceva...”

Acest spațiu de refugiu rămâne precar, nu toată lumea are acces la el, unii au „cedat” ireversibil: au abandonat orice efort de a „rămâne pe linia de plutire” și demisionează pe loc, refuzând orice reciclare, acceptând căi pe care le știu fără ieșire, adevărate sinucideri profesionale. „Nu mai suportă să fie în conflict, nu mai suportă... va fi o adevărată risipă... oameni foarte deprimați...” Tentația de a renunța îi încearcă chiar și pe cei care încă rezistă. Câteodată visul colectiv

renaște ca vis de fugă, reconstituind vechea fantasmă: „să cumpărăm un vapor, să deschidem un restaurant”, vis niciodată realizat care trimite la problema angoasantă a dependenței de DEF: „Crezi că voi părăsi DEF-ul într-o zi?...” Fosta mamă generoasă apare acum sub forma ei periculoasă. După ce a fost prea bună, acum organizația „vampir” obsedează somnul membrilor, care nu mai au puterea de a trăi o existență privată în afara ei. Acum că a devenit dură, amară, este prea târziu pentru a se elibera de ea. Oamenii nu mai reprezintă nimic fără ea, identitatea, idealul au rămas captive. „*Imagina de securitate absolută, de învelși în care ești reținut... angoasa de a fi devorat... DEF-ul nu-mi mai lasă aproape nimic... în cele din urmă, am impresia că n-aș putea face nimic fără DEF*”.

Volumul de muncă crește neîncetat, cerând o suprainvestire de timp, o readaptare la metodele ingrate. Sentimentul de a fi devorat este întărit de cheltuiala de energie fără un adevărat retur („*deci producție, producție, și tot deschid conturi, și tot diversific...*”).

Primele par derizorii față de „*sumele enorme de bani*” care se îndreaptă spre polul dominant, această nebuloasă, obiect al unor rumori incontrollabile, al unor OPC¹, răscumpărări, restructurări care ar însemna dispariția DEF-ului în care fiecare și-a găsit atâtea vreme rațiunea de a fi. „*Cine cumpără pe cine?... Nu vom mai exista...*”

Între timp, direcția, organizatoarea a acțiunii, se scufundă, în ochii angajaților, în ridicol și incoerență. *Discursul* profund tehnic și performant este dublat de absurdul birocratic în care angajații găsesc ocazia de a reinvia complicitatea infantilă de odinioară și de a ridiculiza un mod de gestiune care îi agrează: „*Servicii cărora continuăm să ne adresăm și care nu mai există... o hârțogăraie ilizibilă pe care o aruncăm la coș...*”

Organizația a devenit inumană, incoerentă, angajații nu se mai pot salva decât agățându-se de vis sau scufundându-se în lucru. Nici această fază, ca și celelalte, nu se poate susține prin referirea la vreo altă lege decât cea a profitului. Direcțiunea pretinde că respectă drepturile muncitorilor, dar aceștia nu o cred. Ei cred că sistemul nu caută altceva decât să-și sporească propria putere.

Coerenței oricând din prima fază, tehnocrației dure din a treia fază i-a succedat o dinamică paradoxală care face să coexiste contradicțiile la toate nivelurile. Iar dependența rezultată din trecut compensează tehnicismul și absurdul prezentului.

Se poate oare deschide o nouă criză? Presiunile polului dominant, întărite de situația economică, replierea defensivă a agenților, medierea anumitor cadre lasă să se creadă că o stare cronică de neliniște va succeda paroxismului anilor '80. Are loc un proces de interiorizare a crizei de către indivizi, datorită căruia

1. Ofertă publică de cumpărare (n.tr.).

organizația își poate manifesta incoerențele, funcționa fără alți referenți decât puterea economică. Visului matricial al angajaților i-au urmat ideologia gestiunii performante, atitudinea ludică regresivă – angoasa și epuizarea. Criza s-a instaurat între cele două, efect de ruptură datorat acestor bruste răsturnări de semne, pozitive și negative, mutație a semnificațiilor (poli și elemente aflate în joc în relația de putere) și a articulărilor lor. Intensitatea crizei se raportează la faptul că schimbarea amenință unitatea socială și identitatea actorilor. Criza este asimilabilă cu o tranziție ratată: nici bruschețea, nici generalizarea nu au putut fi evitate. Doar în a patra fază se constituie un compromis spontan, dar care rămâne paradoxal.

Căminul educativ Saint-Nicolas

Aceste pagini refac istoria crizei pe care a cunoscut-o un cămin școlar de persoane cu handicapuri ușoare și tulburări de caracter asociate (cazuri sociale, caracteriale, afectate de o infirmitate senzorială).

Este vorba despre experiența împărțită de diferiți membri ai organizației, de către unii în aceeași poziție statutară și afectivă, de alții cel puțin la nivelul amenințării și violenței. Criza a putut fi trăită de pe poziții contradictorii, explicată prin cauze diferite, percepută prin intermediul unor indici diverși. Nimeni nu a fost ocolit de criză. Elementele factuale și pretextele se schimbă, însă experiența și procesul rămân asemănătoare. Schimbări de direcție, demisii, concedieri, închiderea căminului, moartea unui elev demonstrează caracterul colectiv și social al crizei.

Analiza pe care o prezentăm aici se folosește mai întâi de o grilă de lectură deja prezentată în termeni de relații de putere, permițând articularea acestor referințe; ea este mai apoi continuată în termeni de sistem imaginar prin prezentarea unei istorii a instituției ca istorie a reprezentărilor.

Este vorba despre o mică structură situată într-un oraș din Ile de France, fondată de o mai veche asociație de inspirație religioasă, consacrată unei misiuni spirituale. Numele căminului, compoziția consiliului de administrație reflectă încă această orientare istorică. Căminul se află sub controlul DDASS¹ care închiriază și subvenționează instituția, propune plasarea tinerilor handicapați conform convenției încheiate cu căminul.

1. Direcția departamentală a activităților sanitare și sociale (n. tr.).

Perioada premergătoare crizei

Asociația intervine în momentul angajării pentru a reaminti misiunea de salvare a sufletelor, lăsând la o parte orice abordare psihologică. Echipa se situează în decalaj total, ignorând definitiv misiunea spirituală în favoarea educativului și psihicului ei: „Asociația nu contează”. În ciuda tutelei sale oficiale, DDASS-ul nu mai placează handicapăți în cămin. Nimeni nu știe de ce și nu încearcă să afle. Căminul este deci deconectat de instanțele care au, din punct de vedere instituțional, dreptul de a superviza. Cuvintele unei educatoare sugerează, însă nu acuză, o lipsă de comunicare între asociație și DDASS. Contextul instituțional este deci suspectat de divergențe interne sau de neînțelegere în privința obiectivelor căminului. Din aceste motive el este ignorat.

Perioada dinaintea crizei coincide cu o funcționare internă descrisă în general ca fiind satisfăcătoare și coerentă.

Polul dominant este ocupat de directoare. Ea ocupă această funcție de câțiva ani, dar se află în pragul pensiei. Este o figură carismatică, protectoare, care a servit drept scut între echipă și instituțiile de care depinde; nemenționându-le, netransmitând informația ea a întărit ignoranța sau chiar denegarea (negarea realității). În interiorul căminului, în ciuda aparenței ei desuete, ea se arată în schimb deschisă, incurajează, susține proiectele, își stimulează și liniștește echipa. Se arată capabilă de a menține în sânul acesteia armonia și dinamica. Garant al legii, știe să spună nu și favorizează schimbările. Reprezentările în privința ei sunt unanim pozitive, generate de încredere. Este un element de securitate, o mamă protectoare, un garant.

Ea îi lasă să ocupe polul dominant pe reprezentanții unui proiect în echipă: psihologul, fost educator promovat în această funcție, și „*echipa de bază*”, sudată, care au elaborat un proiect pedagogic și concep discursul instituției.

Discursul este ținut mai întâi de către psiholog, având un aspect coerent, cu referințe psihanalitice, în care este favorizată autonomizarea tinerilor handicapăți prin ascultarea lor, elucidarea conflictelor, dar în care se poate totuși distinge evitarea transferului, „*refuzul relației fuzionale*” prin obligația unei duble asumări, și, în spatele refuzului oricărei ingerențe, o evitare a contactelor cu exteriorul (familie, instituții școlare). Proiectul se consacră amenajării interne în sensul unei existențe comunitare care asigură o prezență alături de tineri și necesită coeziunea echipei.

Echipa și discursul psihologului au un efect de intimidare și de fascinație, suscitând o vie dorință de integrare și de identificare în care nevoia de dragoste și de independență sunt amestecate. Psihologul este cel care dă tonul, fiind într-un fel fiul și simbolul falic narcisistic al directoarei.

Polul dominat este deci asociat puterii în acest joc de identificare, protejat de directoare, cimentat de discursul psihologului. O fisură există totuși în acest pol

dominat: invidia educatorului șef care nu ar suporta să-și datoreze postul acordului psihologului. Promovarea acestuia din urmă, modul său „*imperios, exigent și critic*” suscită atitudini de gelozie și invidie dinspre ceilalți membri ai echipei, dar directoare are suficientă greutate pentru a le reduce la tăcere. Coeziunea echipei predomină deci. Climatul este „*calm, destins, serios*”.

Proiectul educativ se concretizează efectiv în practică: prezență, disponibilitate, ascultare, mediere, conversații în doi încearcă să mențină în sensul distanțării și al autonomizării tinerilor handicapăți. Se regăsește totuși rezistența în fața contactelor cu exteriorul, care sunt încredințate unei educatoare „*pentru a se debarasa de toate corvezele astea*”.

În ciuda unor izbucniri sporadice, tinerii handicapăți împărtășesc această ambianță calmă. Ei sunt invitați să participe la bunul mers al căminului și să gestioneze anumite activități, mai ales alimentare.

Personalul afirmă că este satisfăcut de munca în colectiv și de ambianța confortabilă astfel stabilită. Posibilitățile de promovare provoacă tensiuni, dar se creează posturi, iar nivelul reflecției, îmbogățirea profesională dau tuturor impresia de a ieși în câștig din dinamica instaurată. Situația economică nu este niciodată menționată, ea pare complet ignorată: toată lumea se bazează pe directoare. Această situație este prezentată în schema nr. 1, la sfârșitul analizei de caz.

Această perioadă premergătoare crizei se caracterizează deci printr-o *coeziune* și o *coerență internă* construite pe baza întrepătrunderii polilor dominant și dominat datorită *figurii protectoare* a directoarei, a discursului pregnant al psihologului, care joacă rolul de proiect de echipă. *Adeziunile și identificările* permit reducerea la tăcere a germenilor de rivalitate existenți în sânul echipei, care rămân latenți. Echipa se simte sudată, dar prin evitarea evidentă a exteriorului: instituții, familii, școli. Această compactă dinamică este întreținută de structura oedipiană a polului dominant. Cheia respectivei dinamici pare a se găsi, într-adevăr, în legătura strânsă a mamei cu fiul, adică a directoarei cu psihologul, care:

- refulează instanța paternă;
- solicită dependența în același timp fascinată și geloasă a celorlalți membri invitați să țină locul copiilor mai puțin privilegiați sau chiar dați la o parte;
- organizează plenitudinea unității într-o închidere care este o respingere a castrării, interzice orice relație de la om la om care nu reproduce triunghiul mama – fiu ales – copil pierdut;
- în fine, oferă o plus-valoare narcisistică în esență.

Ne putem întreba dacă discursul fiului binecuvântat de mamă nu ține de o simbolizare perversă care leagă în loc de a elibera și, sub pretextul autonomizării, instaurează închiderea și captarea.

Criza se va deschide prin spargerea cuplului oedipian și prin întoarcerea tatălui, arbitrar, uzurpator, pentru copiii care tot nu sunt recunoscuți.

Declanșarea crizei

Deși fenomenul era preconizat efectul brutal nu a fost totuși atenuat: direcțioarea iese la pensie. Încalțarea ei este aleasă de către asociație, fără consultarea echipei, conform unor criterii proprii, religioase și morale. Această nouă direcțioare va apare în curând ca o imagine inversă a celei vechi: nu i se poate acorda încredere, contradictorie, rece și distantă, manifestând un „autocratism inutil”, făcând din ordinea materială, buget și bucătărie, domeniul său aparte. Proiectul echipei îi rămâne în întregime străin.

Reprezentările echipei de bază care susținea acest proiect sunt în întregime negative, disprețul învăliei judecățile de incompetență și rigiditate.

Totuși, germenii discordiei, latenți în echipă, se dezvoltă. Educatorul-șef și alți trei noi educatori o susțin pe noua direcțioare. În jurul psihologului, alungat înspre polul dominant, lipsit de susținere, nu se mai regăsesc în curând decât trei dintre vechii educatori, alți doi plecând. Între cele două tabere se declară „războiul”. Pozițiile opuse se întăresc, educatorul-șef încearcă să susțină un proiect educativ și școlar pretinzând a obține susținerea DDASS-ului; psihologul își menține referințele psihanalitice, vechiul proiect, și caută să obțină plecarea „uzurpatoarei”. Dar el este cel care își vede postul reducându-se la o jumătate de normă.

Practicile se separă. Primul grup încearcă să creeze ateliere și să ia contact cu exteriorul (demersuri pentru adaptarea tinerilor inadaptați. „corvezile”). Cel de-al doilea pretinde continuarea în direcția autonomizării. Delăsarea și activismul alternează.

Tinerii handicapați a căror recrutare este din ce în ce mai precară (nici o informație de la DDASS) nu mai sunt decât „în trecere” prin cămin; agitația și agresivitatea sporesc printre ei

Acest lucru întărește un sentiment de neliniște și de amenințare în privința muncii, extinzându-se apoi la adresa căminului și a securității profesionale a membrilor săi. Domnește un climat de inconfort și de pliticeală. Războiul clanurilor, ostilitatea în privința direcțioarei „inexistente”, incapacită de a recâștiga adeziunile, distrug orice satisfacție profesională. În lipsa identificării posibile, indivizii sunt izolați, agresivi, neliniștiți. Imaginile de moarte plutesc în aer, „e irespirabil, te sufoci”. Compensație derizorie care ține de responsabilitatea directă a direcțioarei: bucătăria. „De acum înainte, mâncăm.”

Instanțele externe, asociația, DDASS-ul păstrează tăcerea; ele nu mai sunt ignorate, ci resimțite ca o amenințare față de care direcțioarea nu face nimic pentru a-i proteja. Se vede că plecarea direcțioarei a deschis supapele și a dat semnalul dezbinării și al dezarticulării ansamblului: reprezentări – discurs – echipă – practici – grup de tineri handicapați. Reprezentările au devenit negative, identificările nu sunt recomandate, schimbările se răresc.

Exteriorul reapeare ca o constrângere și o amenințare. Economicul, în continuare ignorat și ascuns, este redus la derizoriul alimentar. Separările, dezarticularea, angoasa, acestea sunt trăsăturile caracteristice declanșate de pierderea vasului inițial.

Căminul și-a pierdut unitatea și dinamica, „ne lăsăm în voia întâmplării... fiecare vrea lucruri niciodată precizate și se aliază cu cine îl poate ajuta să le obțină”. Schema nr. 2 reflectă declanșarea.

Criza – Faza 1 : procesul

„Lucrurile se precipită... În doi ani, totul s-a răsturnat”. Mai întâi, o presiune din ce în ce mai puternică, trăită ca un amesec abuziv al instanțelor exterioare. Alegerea acestei direcțioare de către asociație apare de acum înainte ca un semn evident și reînnoit al voinței asociației de a „une echipa cu botul pe labe”, a „mătura psihanaliza” și de a reda căminului vocația sa spirituală și morală. Pe de altă parte, faptul că DDASS-ul nu mai plasează tineri este trăit ca o amenințare care devine un atac direct atunci când și inspectoarea și asociația cer abandonarea proiectului. Acest lucru este înțeles ca un element al unei strategii mai ample prin care existența însăși a căminului este amenințată. Bazându-se pe rarefierea celor plasați, pe deficitul muncă declarat, DDASS și asociația pot recure la reducerea timpului de buncă, suprimări de posturi, concedieri. DDASS-ul, în politica sa de restructurare, ar recupera pentru propriul interes un cămin aflat în dezmembrare. Direcțioarea ar fi fost complice, denigrând echipa.

Instituțiile de învățământ exersează pe de altă parte o puternică presiune, făcând apel la Inspecția academică pentru a obține un contact cu căminul. O scrisoare a educatorilor adresată asociației rămâne fără efect. Instituțiile amenințătoare fac presiuni din toate părțile. Acolo, și nu în interior, se iau acum deciziile. Puterea este reluată de instituțiile odioasă ignorate.

În reprezentările polului dominant se amestecă angoasele, neincrederea și disprețul. Descumpănirea domnește în sânul echipei, minată de iminența concedierilor. Tensiunea crește, apar divergențe în legătură cu orice, fiecare își simte eforturile sabotate de către celălalt; opoziția incipientă, reținerea informațiilor se învecinează cu paralizia.

În privința minorilor, conduitele sunt contradictorii și incoerente, trădând dezinteresul și voința perversă „de a-i impinge spre criză” pentru a mina munca celorlalți colegi. Delăsarea complexată, relațiile privilegiate întrețin un climat de tensiune printre educatorii complet desolidarizați. Numărul tinerilor diminuează, în timp ce agresivitatea și opoziția sporesc. Fug, rup contractul școlar, se bat între ei. Așa-ziiișii lideri fac să domnească teroarea până și în rândul educatorilor care „merg furisându-se pe lângă ziduri”. Se joacă cu direcțioarea

disprețuită. În aceste condiții, munca profesională, apartenența la instituție nu mai oferă nici o satisfacție, se instalează frica.

În același timp, educatorii află despre deficitul căminului, deși persistă în același timp ideea că asociația are fonduri. Economicul revent este semnificativ în privința pierderii substanței unității sociale. Directoarea este considerată cauza acestei ruine. Într-o zi, echipa, cu psihologul în frunte, îi invadează biroul și îi cere să-și măturisească incompetența. Ea se supune și își dă demisia. „Omor” mai degrabă imaginar decât simbolic: orice simbolizare era deja imposibilă de la plecarea vechii directoare. Toată lumea se închisese într-un imaginar coalescent cu realitatea, exprimându-se prin trecerea la fapte și/sau prin inerție. Psihologul, fiul drag al primei directoare, alungat de la putere, cu discursul interzis, nu putea încerca să se reimpună decât cu ajutorul violenței aducătoare de moarte. Nimic nu putea reconstitui unitatea pierdută, cu atât mai mult cu cât aceasta era construită pe închidere și evitare. Atunci când nu mai este simbolizabilă, realitatea se prezintă în termenii economicului în același timp ca o prăpastie care se deschide sub picioare și ca o acumulare imposibil de atins, viață care fuge, hemoragie a organizației sau a subiectului social dezmembrat. Descumpănirea și violența predomină la toate nivelurile, excluzând orice solidaritate, orice acțiune coezivă și orice echilibru. Fiecare își trăiește izolarea în imanența catastrofei (schemă nr. 3).

Această stare de criză se prelungește totuși până când imaginarul întâlnește realitatea în aspectul ei extrem.

Criza – Faza 2 : închiderea

Un nou director este numit ca înlocuitor al directoarei demisionată prin intervenția echipei. A cui emanație este : a DDASS-ului sau a asociației ? DDASS-ul se prezintă ca instanță atotputernică în reprezentările tuturor, asociația se șterge.

Directorul impune în mod abrupt un regulament interior care codifică în mod strict practica. Aceasta este plasată sub semnul supravegherii educative și medicale. Directorul a recuperat polul dominant în acord cu instituția, redresarea corpurilor trebuie să meargă în paralel cu cea a spiritelor.

Igienă, securitate și gestuine sunt cuvintele cheie. Acest discurs laconic contrazice complet discursul psihologizant din perioada premergătoare crizei. Afectivul și umanul sunt urmărite ca niște microbi, nici un detaliu nu scapă „ochiului stăpânului”. „Medicalizării” i se adaugă grila orară care reduce posibilitățile de reunire, amputează postul psihologului. Un educator care pleacă nu este înlocuit. Schimburile sunt regulamentare rarefiate. Ordinea și curățenia trebuie să domnească.

Echipa reprimată, devalorizată, dezavuată reacționează prin teamă și dispreț. Educatorii dăți la o parte și infantilizați se simt umiliți în fața minorilor care se

impun. Dintre aceștia „liderii” fac să domnească violența legându-se de educatorii pe care nu îi protejează nici o solidaritate, „într-adevăr, fiecare pentru sine”. Fiecare rezistă doar cu prețul unor concesii, renunțând la orice autoritate educativă. Unii demisionează pur și simplu, nu mai există o reală practică, teama e prea puternică. Minorii înșiși caută să fugă. Educatorii rămași sunt obsedați de ideea că directorul are doar misiunea de a asigura închiderea. El însuși întărește această idee pretinzând că, în lipsa supunerii, DDASS-ul va „prelua căminul”.

Membrii căminului se simt prinși într-o capcană, despuiați, dezmembrați, munca lor pierzând orice sens, condamnați să fie ceea ce refuzau : simple instrumente de supraveghere fără nici o inițiativă sau stăpânire asupra practicii lor.

O educatoare încearcă o operație de supraveghere menținând o legătură reparatoare cu un minor handicapat a cărui traieorie a urmărit-o : prin această legătură, ea încearcă să respingă amenințarea sfârșitului și să-și regăsească identitatea. Minorul, André, de care s-a atașat, este dificil, fragil, dar i se pare bogat în posibilități. Această legătură va fi marcată de ceea ce procesul directoarei nu reușise să elimine : violența distructivă care, o dată cu dispariția polului dominant cu rol de scut, a urmat negării celuialt, afirmării înșelătoare a unei coerențe interne închise asupra ei însăși. Cincisprezece zile după anunțarea închiderii căminului, un băiat îl omoară accidental pe tânărul André în cursul unei crize de violență.

Aflăm mai apoi că asociația cunoștea de mai multe luni verdictul de închidere pronunțat de DDASS. Fără îndoială, acest fapt nerostit a fost la rândul lui circumscris morții tânărului André, făcând dovada unei violențe fără cuvinte care s-o exprime. Moartea a venit în fine să pecetluiască ceea ce ideologicul, și mai apoi economicul, nu mai erau în măsură să explice, după un proces de mai multe luni în cursul căruia s-a trecut de la unitatea consensuală, construită pe incapacitatea de a intra în conflict, de a recunoaște divergențele și diferențele, la dezarticularea *praxis*-ului colectiv, la ruperea unității sociale, la prăbușirea sentimentului de identitate.

Plecarea directoarei reprezintă declanșatorul care a deschis ochii, relevând contradicțiile interne ale constrângerilor externe ce se voiau ignorate. Orice simbolizare fiind făcută imposibilă prin decalajul dintre înainte și după, denegarea s-a instalat la toate nivelurile, în toate registrele, până când amenințarea s-a dovedit a fi cu adevărat moartea, acolo un rămănea o fărâmă de identitate.

Schema nr. 4 expune acest sfârșit.

Ca în numeroase alte crize, membrii organizației se implicaseră prea mult, fără nici o precauție. Se serveau de acest lucru pentru a-și adăposti nevoia de atotputernicie și de unitate deplină. Exista însă o fisură în sistemul de protecție al acelei unități. Polul dominant întărea iluzia, prin intermediul unei figuri

carismatice. Dispariția sa descoperă insuportabila diviziune pe care nu o mai colmatează nimic, lăsând unitățile organizației pradă descumpănirii. În acest caz, aveam o oedipianizare a relațiilor de putere, adică o regresivitate psihofamilială a raporturilor sociale creând o coalescență imaginară și incapacitatea de se distanța, autorizând solidaritatea și conflictele să coexiste.

Efracția sistemelor de reprezentare

Toate acestea nu erau adevărate decât pentru membrii căminului, în reprezentările și modulile lor de investire.

Echipa s-a organizat mai întâi în jurul unei reprezentări centrale care definește actul educativ, cu referință la psihanaliză, ca o ascultare atentă a mizelor psihologice ale tinerilor aflați în dificultate în viața lor cotidiană.

Totuși, nu este vorba de favorizarea transferului pentru a proceda la elucidarea proceselor plecând de la relația terapeutică, ci de păstrarea unei distanțe materializate prin modalitățile de lucru ca, de exemplu, alegerea de a interveni întotdeauna în doi.

Viața de zi cu zi este percepută sub unghiul unui suport, al unei ocazii, al unei puneri în scenă, posibilitate pentru tineri de a juca și de a-și depăși conflictele interne, autonomizându-se astfel. Obiectul investigațiilor echipei este o acțiune colectivă de reflecție și de grupare a băieților în căutarea sensului. Echipa este unită în jurul unei adeziuni la acest ideal educativ, rezultat din psihanaliză și încarnat de psiholog. Actuala reprezentare a vieții de zi cu zi, considerată ca un câmp experimental pentru căutarea semnificațiilor inconștiente și însoțirea proceselor de deplasare a conflictelor, antrenează pentru echipă o descalificare a tot ceea ce se prezintă ca nereductibil la acest mod de a privi situațiile.

Așa stau lucrurile în ce privește școlarizarea tinerilor care, în realitatea concretă, necesită sarcini de organizare: contacte cu instituțiile, demersuri administrative sau gestiunea materială a căminului. Considerate ca fiind niște „corvezi”, aceste sarcini sunt încredințate unor persoane, cu cererea expresă de a nu vorbi despre ele.

Funcționarea echipei ca un colectiv instituțional se articulează deci în jurul unei logici interne care definește ascultarea psihanalitică drept mod de organizare a căminului școlar. Pentru ca această reprezentare să poată fi ocazia unei practici efective, grupul trebuie să excludă din câmpul său orice element al realității, orice altă logică în măsură să dezmințim iluzia care îi servește drept forță de legătură și principiu de organizare. Astfel, grupul construiește un sistem închis care își extrage energia din interior și pune la punct un sistem defensiv împotriva oricărei instanțe externe purtătoare de alte logici decât cele recunoscute în sânul său: DDASS, asociația, instituțiile școlare, familiile.

Soliditatea sistemului ține de faptul că directoarea ocupă locul unui gardian, fiind garantul unității grupului în jurul proiectului său și protejând echipa de orice amestec al instanțelor externe, precum și de orice preocupare de ordin economic. Astfel protejată, echipa își mobilizează energiile de legătură care îi permit exercițiul unei acțiuni profesionale pozitive și creative, controlând în același timp forțele de disociere sau de opoziție interne care sunt refulate din cauza unității realizate.

Fragilitatea grupului instituțional se datorează incapacității sale de a integra în constituția dinamicii sale elemente exterioare logicii sale externe.

Ieșirea la pensie a directorului declanșează procesul de criză pentru că lipsește grupul de funcțiile de reglare și de protecție aflate la originea construcției colective și necesare viabilității sale. Echipa este brusc expusă realităților pe care le excludea în mod necesar din câmpul său reprezentativ, care erau denegate în problematica ei imaginară. Din această cauză, realitățile, cu semnificațiile lor amenințătoare, intră prin efracție și distrug echilibrul anterior.

Noua directoare intră în cămin ca reprezentantă a acestui exterior amenințător. Mai întâi pentru că, provenită din asociație, este în mod explicit purtătoarea valorilor acesteia și reintroduce în interior instanțele ignorate, modulile lor de a vedea și puterile lor. În al doilea rând, pentru că ea concepe modul de funcționare al căminului plecând de la sisteme de reprezentare și valori aflate în opoziție totală cu cele ale echipei. Ea se consacră îndeosebi „*bugetului și gestiunii micilor probleme*”, preocupări banale pentru o echipă care își plasa idealul în tratamentul psihologic al relațiilor, implicând evitarea grijilor legate de gestiune.

Unitatea grupului ținea de un mod de a reprezentare a contextului instituțional în care inscria o practică specifică sub protecția puterii în funcție. Schimbarea de direcție produce o perturbare care vine din exterior, urmată apoi de o perturbare internă care se dezvoltă la toate nivelurile.

Grupul se apără mai întâi colectiv și încearcă să-și păstreze unitatea prin respingerea și disprețul pentru directoarea taxată drept incompetentă și inexistență: incompetentă să ocupe locul fostei directoare în ce privește protecția care permitea practica profesională anterioară, inexistentă în dorința grupului care, prin repetiții insistente, califică drept inexistente actele și cuvintele care amenință construcția comună, ca pentru a se apăra de efectele lor distructive.

Dar coerența este afectată și, foarte repede, antagonismele refulate irup, operează un travaliu de dezbinare. Așa apar problemele între unii educatori și psiholog.

Se vor constitui două clanuri, transformând complementaritățile și solidaritățile în opoziții și rivalități. Apoi, pe măsură ce criza se amplifică, dezbinarea se accentuează. Opozițiile lasă locul unui fel de luptă corp la corp în care „*toate propunerile care vin de la una din părți sunt condamnate dinainte de cealaltă*”.

lipsind grupul de orice alteritate posibilă și antrenându-l către alianțe temporare și aleatorii până la un „*fiecare pentru sine*”, într-un context trăit ca o catastrofă, unde „*fiecare își scapă pielea*”. Desfacerea internă a grupului supus unor noi presiuni externe antrenează un sentiment de amenințare. Teama se instalează.

Noul, diferitul, nu pot deci da naștere unor negocieri sau unui compromis pentru că dezorganizează o credință prestabilită. Opuându-se percepției, reprezentatului, cunoscutului, ele se impun ca o forță negativă generatoare de incertitudine și de angoasă. În acest climat mental și afectiv, grupul constituit în jurul psihologului încearcă să se mențină, comportamentele sale devenind rigide. El caută să exorcizeze distrugerea care operează în interiorul său prin uciderea celei „*prin care sosește nenorocirea*”. La rândul ei, noua direcție și aliații săi dezvoltă comportamente incoerente și arbitrare.

Dominant sau dominat, nimeni nu scapă de efectele de dezarticulare și, ca într-o oglindă, clanurile își răspund prin neîncredere și dispreț, se refugiază în aceleași atitudini dure. Dereglarea de ansamblu transformă suplețea organizațională, capacitățile de răspuns, strategiile de reglare într-o paralizie generală.

Criza cuprinde organizația în globalitatea ei, slăbind în fiecare zi tot mai mult capacitățile ei de autoreglare. Ea se prezintă ca efectul unei incapacități a echipei de a integra date noi sau suplimentare față de construcția care îi asigură unitatea. Date noi apărând din dezvoltarea de neocolit a ceea ce era evitat și exclus din ordinea logică interioară grupului.

Odată atins sistemul imaginărilor, discursurile de referință lipsesc sau nu își mai satisfac funcția simbolică. Modulurile de funcționare sunt incoerente și incerte. Obiectul de investire care articula actul profesional dispare în favoarea luptelor interpersonale. „*Ne ocupăm din ce în ce mai puțin de băieți.*” Diferitele instanțe ale organizației și actorii sunt într-o înclăstare directă. Energiile puse până atunci în practică sunt întoarse asupra lor înseși, cu semn negativ.

Unitatea organizațională fiind afectată, indivizii nu mai găsesc posibilități de identificare, sistemele de apărare încremenesc în jurul unei credințe din ce în ce mai puternice; grupul se orientează către o soluție regresivă manifestată prin pierderea celor mai bogate calități care îl făceau să lucreze la proiectul său educativ și prin consolidarea celor mai rigide conduite.

Declanșatorul crizei a descoperit fundamentalul structurii, adică faptul că unitatea era construită pe baza unei închideri față de mediul înconjurător și a negării diferenței, dinamica creatoare a echipei înțind de închiderea sistemului ei. Declanșatorul a indicat foarte precis lucrurile până atunci neobservate: ceea ce mergea de la sine în sistem presupunea de fapt cerențe importante. Idealul de autonomie în jurul căruia se organiza echipa reprezenta în același timp punctul său slab. Aflat în necesitatea de a se pune la adăpost de realitățile exterioare, grupul prezintă o imagine autonomă, semn al capacității de autogovernare

(crearea propriu proiect), dar care exclude luarea în calcul a constrângerilor externe. „*Cei câțiva ani de funcționare pasionantă pe care i-am cunoscut n-au reprezentat decât o insulă repede scufundată*”, va spune un membru al echipei.

Dacă declanșatorul face să iasă la iveală un sens pentru cercetătorul social care încearcă să înțeleagă, este clar că actorii continuă să ignore mizele în care sunt prinși. Ei suferă criza ca victime și se încapățânează să-și mențină proiectul, întărindu-și astfel credința fondatoare. Nici o clipă nu îi vedem pe protagoniști, aflați în căutarea sensului, punându-și întrebări asupra motivelor propriilor lor vulnerabilități și încercând să-și chestioneze critic modul de funcționare. Criza provoacă, într-adevăr, inhibiția capacităților de înțelegere, antrenând sterilitatea capacităților strategice, datorată unei rigidizări a sistemului de apărare necesar menținerii sistemului de reprezentare.

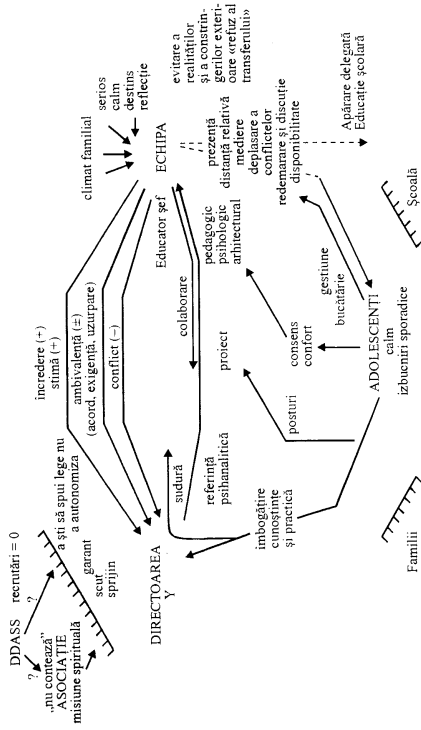
În ciuda rezistențelor, credința inițială este la un moment dat atinsă, provocând o pierdere de sens. Organizația, în diferitele sale componente, se află atunci în căutarea unui nou sens ale cărui părți risipite scapă determinării. Într-un asemenea context de dezbinare, nimic nu pare a putea reconstitui unitatea. Grupul slăbit nu poate rezista noii puteri care, prin măsurile pe care le ia, „*răsuște cuțitul în rană*” exacerbând fragilitățile.

Inchiderea căminului poate fi considerată o moarte a grupului ca echipă profesională, construită în jurul unui proiect specific. Această închidere intră în corespondență cu moartea, acum reală, a lui André, un tânăr despre care se poate spune că a reprezentat obiectul asupra căruia s-a condensat înfruntarea dintre, pe de o parte, idealul menținut în ciuda tuturor, și, pe de altă parte, elementele realității externe, atâtea vreme greșit percepute și ținute la distanță. Moartea reprezintă însemnul unei înfruntări violente, a unui conflict care, nefiind nici negociat, nici exprimat, se transformă în criză.

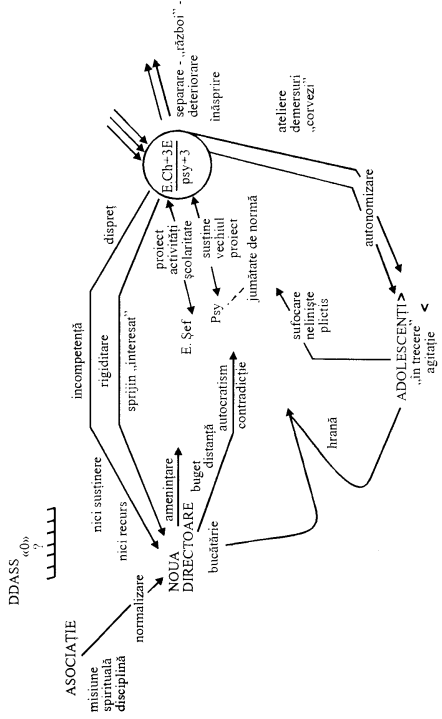
Un an mai târziu, căminul se redeschide cu o altă denumire, pentru un alt tip de primire, cu o altă echipă și cu același director. Criza nu a afectat cu adevărat decât colectivul. Organizația nu este decât o construcție. Orice criză se referă la cea ce colectivul vrea să ignore, desface montajul defensiv care servea acestui scop și lasă colectivul în voia angoaselor și a violenței sale până atunci denegate.

Criza este un „*cataclism*” în măsura în care sistemul de apărare se sparge în cele din urmă. Criza există, de asemenea, pentru că grupul menține o exigență articulată în jurul idealului său întărit. O posibilă conflictualizare a pozițiilor i-ar fi permis echipei să-și dialectizeze raporturile de putere prin integrarea unei diversități a punctelor de vedere și a pluralității instanțelor.

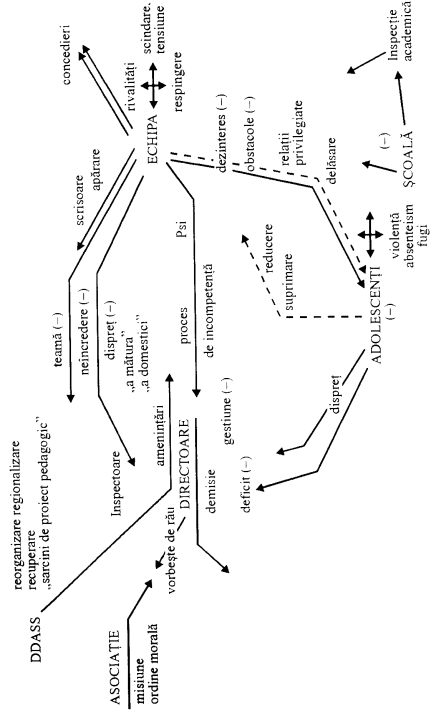
„*Puterea rămâne putere*, conchide nostalgic un membru al echipei, *se adaptează realității economice și sociale și o scoate aproape întotdeauna la capăt.*”



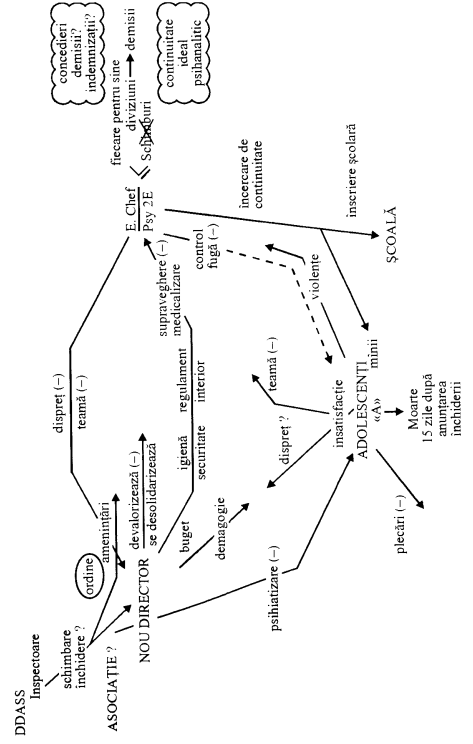
Căminul Saint-Nicolas
 Schema 1 : Înainte de criză



Căminul Saint-Nicolas
 Schema 2 : Declanșarea



Căminul Saint-Nicolas
Schema 3 : Procesul



Căminul Saint-Nicolas
Schema 4 : Închiderea

Centrul de formare „Matéria”

Federația Centrelor de Promovare și de Formare a Artizanatului a fost fondată în 1975 într-un scop de utilitate socială în domeniul reinsertiei profesionale. Creată de către femei pentru a le ajuta pe femei să-și creeze propria slujbă, asociația a fost, de la început, recunoscută de către instituțiile publice ca o inițiativă „inovatoare și salutară”, iar acțiunile propuse și dirijate de către Federație au fost finanțate prin convenții de servicii încheiate cu organismele publice.

Asociația posedă mai multe reprezentanțe în Franța, centre de promovare și de formare care se bucură de o autonomie juridică (legea 1901) și de o libertate de acțiune în teritoriu, cu condiția ca persoanele angajate să fie „convenabil formate și să împărtășească etica FCFPA”.

Centrul „Matéria”, situat în provincie, a cărui situație o vom analiza aici, a fost creat în 1983 la inițiativa lui Marie-Marthe, care împărtășește alături de Mathilde P., fondatoarea FCFPA, proiectul de promovare a femeilor, rezultat din mișcările feministe și de autogestionare. Mathilde P. este și președinta acestui centru de formare care reprezintă, pentru ea, o ramificație care încarnează idealurile aflate la originea creării federației.

Perioada premergătoare crizei

Perioada dinaintea crizei este marcată pentru toți membrii (opt femei) de o mare satisfacție care ține de o organizare a centrului bazată pe valori de egalitate și de devotament.

Grupul formează o unitate coezivă și fuzională care adună voința și energiile liber consimțite în jurul unui proiect solidar de acțiune. „*Este o grupare de oameni care cooperează, care se plac; facem ceva împreună, avem același obiectiv, mergem în același sens, nu ținem cont de timpul cheltuit, ne într-ajutorăm, ne susținem, suntem toate legate între noi.*” Fiecare invocă o puternică investire, fie că este vorba de timpul petrecut la locul de muncă, „*am petrecut aici seri întregi, chiar o parte a nopții*”, de mobilizarea afectivă, „*parcă eram căsătorită cu «Matéria»*”, sau, în anumite cazuri, o renunțare provizorie la salariu, „*dacă nu erau destui bani în casă, acceptam să nu primesc salariul imediat*”.

Organizația se bazează pe un sistem de autogestionare puțin formal, „*n-am fi fost în stare să facem o organizămă*”. Centrul este un spațiu deschis tuturor, fără deosebiri, în care schimburile se trăiesc în direct. Spațiu colectiv de întâlnire în care fiecare vine să ceară, să ia sau să aducă informații, să povestească experiențe, să pregătească formarea. Dar și un loc convivial în care reuniturile periodice reprezintă ocazia de „*a bea un pahar împreună, de a glumi, de a ne defula*”. Ritual prin care fiecare își confirmă apartenența la grup, acesta asigurând o funcție de reglare: „*Era o supapă indispensabilă*”.

Transparența, cuvânt cheie care revine în mod regulat în interviuri, este un criteriu valorizat de funcționare: transparență la nivelul informațiilor, deciziilor, intențiilor. Grupul este mândru de funcționarea sa care se traduce în particular printr-o egalitate de salariu pentru toți. Dacă instaurarea unei slabe distanțe între salarii face parte din doctrina Federației naționale, egalitatea completă practică în centru este un caz unic în asociații.

Acestei egalități de salariu îi răspunde reprezentarea unei echivalențe a funcțiilor. Dacă, în realitate, formarea, secretariatul, gestiunea sunt asigurate de o persoană oarecum individualizată, se menține sentimentul că fiecare poate ocupa orice loc, pe criterii de valorizare a persoanelor. „*Centrul nu avea o structură bine definită la nivelul sarcinilor, responsabilităților, era în funcție de personalitatea oamenilor... fiecare se regăsea în acest vag.*”

Este vorba de o repartitie colectivă a sarcinilor și a responsabilităților pentru o operă comună în care fiecare „*pune mâna la treabă*”. Această convingere a posibilității de schimbare a rolurilor este în parte fondată pe funcțiile transversale asumate când de persoane, când de grup, referitoare la reglarea, recunoașterea, protecția, creativitatea și gestiunea informațiilor și a deciziilor.

Marie-Marthe, fondatoarea centrului, care îl dirijează în această primă perioadă (1983-1988) nu apare în interviuri ca directoare. Termenul nu este niciodată folosit când este vorba de perioada premergătoare crizei. Marie-Marthe este evocată ca un membru al grupului care „*aplică deciziile echipei*”.

Proiectul care dă sens și fondează identitatea grupului de la centrul „Matéria” se bazează pe postulatul de autogestionare care suprimă orice distincție între directori și cei dirijați, printr-o egalitate a puterilor și prin aptitudinea actorilor de a se organiza colectiv în instituțiile sociale. Acestui postulat i se adaugă în egală măsură angajamentul feminist de a demonstra aptitudinea femeilor de a crea, organiza, gestiona ele înseși organizații.

Ideologia care reunește grupul se bazează pe valorizarea armoniei: este posibil un acord între interesele individuale și proiectul colectiv prin participarea tuturor la luarea deciziei.

Lipsa structurilor formale, nivelarea diferențelor permit întâlnirea pe baze egalitare care favorizează crearea unor proiecte comune. Calitatea și perenitatea grupului țin de transparența și de instaurarea unor întâlniri frecvente între membrii săi pentru a înainta în acțiune și a elucida modul de funcționare.

Această exprimare directă, reînnoită, pentru a ajunge la un consens menținând transparența, reprezintă o bază la care țin toți membrii echipei. Această perioadă premergătoare crizei în care predomină relațiile afective și călduroase este deci trăită ca fiind deosebit de satisfăcătoare. Echipa este sudată, fără formalisme. Se vorbește de „*funcționare tacită*”. Este perioada de elan consensual. Unitatea echipei este primordială, se discută mult, se decide

împreună, se cooperează la același proiect. Persoanele au sentimentul de a fi recunoscute, operative.

Sistemul imaginar care se bazează pe fuziune, nediferențiere și indistinție este creativ și inducător de legături. „*Ne făcea plăcere să fim undeva împreună... lucrurile mergeau ca de la sine*”.

Consensul astfel constituit este trăit ca fiind fără nici o fisură, „*nu exista nici o eroare*”. Sunt excluse din start chestiunile care ar putea reintroduce dezacordul, conflictul și diferența. „*Nu se vorbește despre salarii (...) nu se pleacă de la «Matéria» (...) cuvântul «directoare» era tabu*.”

Favorizată de un țesut economic care îi permite echipei să-și dezvolte proiectul fără obstacole, funcționarea centrului este trăită ca fiind sustrasă oricărei constrângeri economice. „*Eu am impresia că, atunci când am venit la «Matéria», acțiunile cădeau din cer*.” Domină reprezentarea unei funcționări interne, naturale, degajate de orice influență exterioară printr-o angajare din plăcere.

Declanșatorii

Plecând de la interviuri individuale și de la reuniuni ulterioare cu membrii echipei putem evidenția, retrospectiv, mai multe evenimente care au jucat rolul de declanșatori.

Conjunctura socio-economică

Contextul economic și social s-a schimbat. Circumstanțele obligă centrul de formare să se adapteze unei piețe, unei concurențe și unor subvenții care nu mai sunt acordate automat de la un an la altul. Problema financiară devenind centrală, condiția de supraviețuire este, de acum înainte, obținerea de stagii. Este vorba de trecerea de la o activitate centrată pe un public perfect profilat (femei în inserție profesională) la o acțiune care se înscrie într-un context concurențial pentru stagii diversificate și un public eterogen.

Astfel, pentru a supraviețui, echipa, care lucra în mod exclusiv la nivel calitativ, trebuie să „se bată” pentru stagii, să se deschidă unui public aflat în mare dificultate și să se confrunte cu concurența altor organisme de formare.

Teama de a nu avea suficiente acorduri determină echipa să-și multiplice ofertele. Ea obține un număr de stagii superior capacităților sale, ceea ce sporește munca „celor vechi” și necesită noi recrutări.

Acestei modificări în regimul de activitate i se adaugă deci o schimbare în caracteristicile publicului. „*Înainte, aveam un public facil, era vorba despre persoane voluntare care cereau asemenea stagii, deci era perfect, ne făcea multă plăcere să lucrăm cu ele. (...) Acum, trebuie să lucrăm cu un public*

diferit, mai dificil, care are alte preocupări decât noi...”. Noul public necesită reexaminarea resurselor echipei în termeni de competență și pluralitate a acțiunilor. Rupția realității socio-economice și a imperativelor sale poate fi considerată ca un eveniment declanșator al procesului de criză.

Am văzut că în prima perioadă grupul era beneficiarul unei organizări care se baza pe egalitate, solidaritate și partajul responsabilităților. Cuvintele cheie care revin în toate interviurile sunt: informal, unire, vag, comun, împreună, fără limitări, nici o diferență, echivalență...

Ni se prezintă astfel o organizație care se dorea a-conflictuală, fuzională, ignorând instanțele exterioare. Noile date socio-economice către care asociația trebuie să se deschidă se prezintă acum ca niște constrângeri, infiltrate în universul armonios anterior.

Logicilor nediferențierii, indistinției, uniformității și înțelegerii care asigurau satisfacția echipei li se vor opune cele ale eterogenității, diferențierii, competiției și diversificării. Dincolo de dificultățile concrete pe care le va întâlni grupul, este atins mai ales sistemul de reprezentare pe care se construise.

O schimbare de direcție

În acest context dificil, în iulie 1988, cinci ani după crearea centrului, Marie-Marthe, responsabilă echipei, este invitată să preia direcția națională și să părăsească centrul de formare.

Bruschețea plecării lui Marie-Marthe constituie un șoc pentru echipa care trebuie s-o înlocuiască rapid. Ea este unită în jurul ideii unanim formulate: „*Orice decât o angajare din exterior... chiar un membru al unei alte ramificații este exclus*”, pentru a conchide că „*trebuie găsit cineva din echipă*.” Se prezintă, cu reticențe, două candidate. Christine B. sfârșește prin a renunța. „*Nu mă vedeam deschizându-mă spre exterior, nici purtătoare a imaginii viitorului*.” Mai puțin înspăimântată de acest viitor, Marie-Thérèse își menține candidatura, dar va fi aleasă „*în lipsă de alceva*”.

Înainte de intrarea ei în funcție vor fi enunțate explicit carențele noii responsabile, în cursul unei reuniuni unde vor fi evocate calitățile ei și „*mai cu seamă defectele*”.

Decizia este deci luată cu o rezervă care ține, se pare, mai mult de funcție decât de persoană: „*Ne aranja pentru că era cineva din interior, chiar dacă aveam oarecare temeri... în fața necunoscutului era mai puțin nesigur. (...) Nu se puneau problema găsirii unei directoare, ci a unui nume căruia să i se atașeze o responsabilitate*”.

Alături de ideologia egalitară și de climatul unitar proclamat de membrii asociației regăsim, în interviuri, alte elemente care ne permit să facem ipoteze

asupra funcționării centrului, mai ales asupra locului și rolului ocupat de Marie-Marthe în prima perioadă.

Echipa este de acord pentru a-i recunoaște lui Marie-Marthe calități relaționale de ascultare, încredere, înțelegere și respect. Un puternic atașament afectiv le atașează pe formatoare de responsabilita lor, care întreține o relație foarte personală cu fiecare dintre colaboratoarele ei, alese de ea însăși în cea mai mare parte.

Beneficiind de o importanță credibilitate ca fondatoare a centrului, ea încarnează în același timp istoria asociației și referința ei etică și pedagogică. Rolul pe care îl joacă Marie-Marthe în sânul echipei contribuie la perpetuarea reprezentării unei mari autonomii a fiecăreia și a unei absențe de ierarhie, în timp ce cuvintele sale ne prezintă un exercițiu aparte al puterii.

Personaj carismatic, Marie-Marthe induce o puternică dependență afectivă. Autoritatea „invizibilă” a cărei purtătoare este trimite la imaginea ideală a unei organizații cooperative care ar privilegia interdependența între membrii săi în urmărirea obiectivelor, caracterizată prin comunitatea deciziilor, remunerări identice, egalitatea competențelor, împărțirea aceluiași birou. Această autoritate, depinzând de aptitudinea directoarei de a menține credința în justiția și valoarea idealurilor împărtășite, ține în egală măsură de capacitatea ei de a gestiona incertitudinile și contradicțiile.

Or, se pare că modalitățile de exersare a puterii de către Marie-Marthe au ca rezultat întărirea fuziunii consensuale, sursă de creativitate și de satisfacție, și ocultarea dimensiunilor conflictuale. Puterea funcționează, de fapt, în două registre contrarii. Unul, evident, bazat pe cooperare democratică, putere împărțită care dă membrilor echipei sentimentul de a participa din plin la inițiativele și deciziile luate. Celălalt, neperceput, cel al unei funcționări autocratice, decizionale și manipulative de care Marie-Marthe își dă seama cu timpul, în cursul interviului.

„În vremea aceea, aveau nevoie de «cineva care să țină hățurile», după cum spuneau... Dar într-un fel care să nu se simtă. Și acesta e oarecum modul meu de a fi. Adică, felul meu de a fi, chiar și acum, este că știu foarte exact ce vreau să fac, și mă descurc în așa fel încât ceilalți să aibă decizia. (...) De cele mai multe ori, pentru deciziile strategice, este adevărat că-i consultam, dar aveam deja o idee și, în general, se decidea ceea ce credeam că este necesar. (...) Dar, de fapt, structura de funcționare trecea în mare măsură prin mine...”

Pentru că încorporează idealul de autogestionare, Marie-Marthe folosește un joc subtil pentru a „dirija fără să aibă aerul” și pentru a ocupa în secret o funcție de direcție.

„De fapt, a fost ceva oarecum latent... Și este adevărat că, recunosc, așa sunt eu, făceam lucrurile puțin pe ascuns. În fine, pe ascuns... e o exprimare prostească, dar... era ceva latent, se afla în mijlocul celorlalte lucruri, aveam

oameni care mă ajutau mult să elaborez proiecte etc., dar trebuia să reușesc să-i conving că era vorba despre proiectele lor, că ei avuseseră ideea... Și totuși eu luam deciziile, nu-mi dădeam întodeauna seama, dar totuși deciziile erau luate.”

Există un decalaj important între convingerea membrilor echipei de a participa la o structură autogestionară și exercițiul efectiv al puterii.

Puterea luată de Marie-Marthe, deși corespunde nevoii de a face lucrurile să înainteze – „trebuie să fie cineva care să țină hățurile” – are și rolul de a menține iluzia armoniei fondatoare și de a proteja grupul de tot ceea ce ar dezminți această iluzie.

Cum se efectuează în această configurație pasarea raporturilor de putere?

După un moment de incertitudine, Marie-Thérèse este aleasă în cele din urmă, dar prin reafirmarea negării unei dirijări efective. „Este directoare pentru exterior, pentru că trebuie să avem una, dar nu pentru interior.”

Aflată în imposibilitatea de a prelua, la rândul ei, imaginea vehiculată de Marie-Marthe și de a fonda o autoritate pe exercitarea unei puteri ascunse care să mențină iluzia de autonomie și de unitate, conștientă de a avea o situație dificil de asumat, Marie-Thérèse este prinsă într-un conflict de imagini și valori pe care le exprimă spunând că este „cu fundul în două luntre” și ale cărei mize nu le percepe în mod clar.

Pe de o parte, ea se simte solidară cu vechiul sistem la care participa fără rețineri, pe de alta se vede obligată să se îndepărteze de practicile obișnuite din pricina noilor elemente ale situației.

Noi funcții apar. Contractele sunt gestionate într-un mod formal, constrângător. Trebuie realizate negocieri cu mai mulți interlocutori externi pentru a duce la capăt proiectele. Pentru a înainta în aceste negocieri trebuie deciptate convențiile, intrând în logica acestora.

Proiectele solicitate de Direcția Muncii trebuie prezentate urgent, fiind nevoie să se răspundă unor priorități definite cu puțin timp înainte de termenul hotărât pentru depunerea propunerilor. Suprimarea finanțărilor vărsate în mod automat obligă centrul să se îndrepte către alte organisme financiare și, pentru aceasta, să investească energie în exterior în vederea luării de contact, pentru a se face cunoscut, pentru a promova proiecte.

Lărgirea câmpului de acțiune trece în egală măsură prin crearea unor noi antene în regiune și prin necesitatea de a încredința unor persoane responsabilități referitoare la exterior. Creșterea rapidă a personalului (care se va dubla în doi ani) obligă grupul omogen să se deschidă altora și să fixeze repere formale.

Marie-Thérèse, care, după cum am văzut, era singura căreia nu-i era teamă de preluarea responsabilității centrului în noul context socio-economic, va înfrunta această situație adoptând poziții care i se par necesare, dar care vor șoca ideologia egalitaristă aflată în vigoare. Deși menține concertarea colectivă,

noua directoare este obligată. în regim de urgență și fără a avea timpul de a reuni echipa, să ia decizia a căror suspendare ar implica riscul de a nu avea contracte.

Investirea ei în exterior reduce timpul de consultare, reunire și informare a echipei. Recrutarea unor noi membri o face să privilegieze criteriile noi, precum experiența cu publicul, cunoașterea măsurilor sociale sau difuzarea în regiune.

Declanșatorul imediat

În faza anterioară crizei, echipa trăia în același birou. Loc de întâlnire, loc de muncă, loc de schimburi, loc de destindere și de sărbătoare. Acest loc unic, nediferențiat, prezența permanentă a tuturor nu îi mai convin lui Marie-Thérèse în asumarea unora dintre funcțiile sale. Ea arată că, de exemplu, îi este imposibil să conducă o negociere pentru un contract necesitând concentrare și vigilență într-un loc colectiv unde conversația sau zgomotul aparatelor (xeroxuri, calculatoare...) o împiedică să-l audă pe interlocutor.

Atunci ia decizia de a instala un birou închis, precizând că nu este rezervat directoarei, că este deschis oricărei persoane care ar avea nevoie să se izoleze. Această inovație este puternic resimțită ca „instaurarea unui stat în stat”, semnul evident de ruptură cu sistemul anterior: sfârșitul liberului acces la informații, sfârșitul egalității cunoștințelor, sfârșitul împărțirii deciziilor.

Crearea biroului declanșează un scandal pentru că revelă ceea ce până atunci era ascuns: „*Un birou separat reprezintă luarea puterii (...)* Acest loc ar face-o pe directoare directoare”.

Semnificând apariția unor forțe denegate, el face să apară conflictul, negativitatea, dezbinarea: „*funcționarea a fost distrusă*”.

El pune în lumină faptul că toată coerența grupului se datora unui imaginar colectiv bazat pe nediferențiere.

Dar declarația este în același timp „*picătura care umple paharul*”, conform expresiei folosite de o formatoare. Fosta directoare proteja grupul de constrângerile exterioare și întărea iluzia posibilității de a menține o structură pretins egalitară. Plecarea ei precipitată și bulversarea datelor socioeconomice au dus la apariția unor logici eterogene, după cum am văzut, a unor presiuni amenințătoare care contrazic presupuziția de armonie. Tensiunea este puternică, iar declanșatorul imediat vine să exacerbeze această tensiune și să scoată la iveală o stare latentă. Actorii și-o însușesc, arătând astfel ce le scapă din construcția acestei realități sociale la care participă.

Declanșatorul operează intrarea în criză: vechea armonie este dezmințită, nu mai există cale de întoarcere. „*Din acel moment, neliniștea a devenit profundă. (...)* După crearea biroului, situația a devenit foarte confuză... totul devenea contestabil și contestat...”

Dacă neliniștea este profundă, echipa nu este conștientă ce anume o deranjează. Contestarea biroului este o admonestare adresată lui Marie-Thérèse pentru deciziile pe care le-a luat singură și negocierile pe care le-a realizat fără o concertare prealabilă.

Marie-Thérèse afirmă, în ce o privește, că intenția ei nu era să ia puterea din mâinile echipei, ci să răspundă unei nevoi operaționale. Atinsă de efectele inițiativei sale, interiorizând reproșurile care i-au fost făcute, ea se simte vinovată de ruperea contractului inițial de armonie. Precauția ei de a lăsa biroul deschis tuturor și de a nu-l personaliza nu a fost suficientă pentru a îndepărta bănuiala că ar vrea puterea. Ea se va consacra mai apoi, spune ea, „*ideii de a nu mai lua decizii de una singură*”.

La capătul acestui incident, membrii grupului de origine decid instaurarea unei reuniuni lunare pentru a face față schimbărilor.

Obiectivul implicit este definirea funcțiilor printr-un recensământ și o analiză a competențelor fiecărei.

Dacă discursurile referitoare la obiective demonstrează că există o voință de integrare a modificărilor exterioare și a consecințelor lor asupra instituției, aceste reuniuni, așa cum reies ele din povestiri, par să răspundă altor mobile, necunoscute de către actori.

Criza însăși

Două reuniuni – „*clipa adevărului*” – avuseseră deja loc la plecarea lui Marie-Marthe pentru a se ajunge la un acord asupra alegerii unei noi coordonatoare. Se pune chestiunea evidențierii „*punctelor negative mai ales*”, solicitând o autocritică din partea candidaților.

Aceste reuniuni sunt deci reluate, cu alte scopuri, dar ele se vor centra foarte repede asupra unui atac al comportamentelor lui Marie-Thérèse, stigmatizată în toate funcțiile sale. Or, examinarea criticilor adresate noii directoare arată că ele sunt contradictorii. I se reproșează fie că nu a obținut destule contracte, fie că a încheiat prea multe. Uneori se recunoaște că deciziile necesare supraviețuirii centrului trebuie luate într-un regim de urgență care împiedică concentrarea, altelei aceste decizii provoacă indignarea. În timp ce unele își explică nemulțumirea ca rezultat al unei lipse de prospectare datorate unui exces de animare în interiorul centrului, altele consideră că directoarea neglijează coordonarea interioară în profitul relațiilor externe.

Ritmul întâlnirilor se va accelera. Începute după-amiaza, reuniunile se termină noaptea târziu. Ele se orientează către denunțarea, stigmatizarea comportamentelor și intențiilor, „*insistând, insistând până la destabilizarea completă*” a lui Marie-Thérèse care caută în van să-și împărțesească dificultățile.

Caracterul contradictoriu al acestor reproșuri și încăpățănarea („eram agresată ca individ, nu din punct de vedere profesional”) arată că direcțioarea polarizează în persoana sa neliniștea generală.

Cum se poate înțelege această polarizare negativă care va face din Marie-Thérèse țapul ispășitor al crizei?

Am văzut că simpla creare a unui birou a fost înțeleasă nu ca o necesitate de a regăsi calmul necesar muncii, ci ca o nevoie de izolare, percepută ca o ruptură față de legea tacită a grupului: a fi împreună.

Această ruptură indică trădarea noii direcțioare care devine imaginar purtătoarea voinței de minare a bazelor echipei. Problema prezenței lui Marie-Thérèse mai mult în exterior și insuficient în interior, sau dimpotrivă, arată că echipa își pune întrebări tocmai asupra frontierelor ca un cadru constituitiv al grupului. Chestiunea dreptului recunoscut sau nerecunoscut al lui Marie-Thérèse de a lua decizii implică un punct de ancorare al identității colective: necesitatea echipei de a funcționa ca un tot indivizibil.

Incompetența imputată lui Marie-Thérèse ține de incapacitatea ei de a ocupa, păstrând aceleași relații, funcțiile vechii direcțioare. Marie-Marthe garanta, într-adevăr, etanșeitatea centrului față de lumea exterioară, lăsând să se creadă că definirea cadrului venea numai din interior prin dinamismul echipei; credință facilitată de realitatea sabelor constrângerii exterioare. Fondatoarea menținea în egală măsură iluzia unei diluări a responsabilității ei specifice în luarea deciziilor: „*Totul se trata în echipă, totul*”.

În noul context, Marie-Thérèse pare a se baza pe situația socio-economică pentru a introduce în centrul logicii nu numai exterioare, ci și aflate în discordanță cu logicile interne existente. Astfel, ea rupe „pactul de denegare” (R. Kaës, 1989), organizator al legăturii care se bazează pe negarea totală a diferenței. Pentru a asigura coerența, pactul necesita, într-adevăr, evitarea activă a tot ceea ce ar putea dezminti negarea, lucru fără de care grupul s-ar afla sub amenințarea întoarcerii denegatului. Țapul ispășitor focalizează astfel evitarea: trebuie „*asasinată*” cea care a dus scandalul, pentru a regăsi armonia.

Marie-Thérèse participă, fără știrea sa, la procesul de expulzare, fragilizată de duplicitatea care o face să ia parte la această victimizare expiatorie. În interviuri, o vedem *când întărind*, sau chiar anticipând, reproșurile ce îi sunt adresate și acuzându-se că nu răspunde cererii grupului, culpabilitate care o face să accepte reluarea reuniunilor-denuțare, *când analizând* focalizarea echipei asupra persoanei sale, ca o incapacitate a grupului de a opera remanierie cerute de situație.

Ni se pare că reuniunile răspund astfel următoarelor funcții:

Mai întâi, prin numărul și durata lor, ele mențin aproape în mod fetișic proximitatea, pentru a exorciza separarea-diferențiere; un mod de a fixa, de a împiedica producerea evenimentelor, de a scanda în mod simptomatic non-evoluția.

Este vorba apoi deuciderea direcțioarei. „*o nebulnie, mă infundau, mă infundau... un adevărat omor...*”, corespondând tentativei de a apăra iluzia – zid de apărare împotriva dezbinării și dezintegrării – pentru a salva un sistem închis, destinat evacuării oricărui membru purtător de alteritate. Pentru grup, aceste reuniuni sunt acum o necesitate vitală care îl fac să se îndrepte spre distrugere.

La terminarea ultimei „*reuniuni a adevărului*”, Marie-Thérèse expune echipei intenția ei de a demisiona. „*Era un adevărat omor, voiam să-mi salvez pielea...*”, va spune ea în interviu.

În loc de a permite echipei să-și recapate unitatea pierdută, plecarea anunțată are un efect hemoragic.

În zilele următoare, patru dintre „cele mai vechi” își dau demisia.

După deteriorarea relațiilor conviviale și afective apar comportamente de atac, de violență, cărora le urmează sentimentul că nimic nu mai este posibil.

Propagarea crizei

Pentru a ne continua analiza, este necesar să revenim asupra structurii instituționale. După cum am văzut, centrul „*Matéria*” este o asociație conform legii 1901, independentă statutar de asociația națională, dar a cărei președenție este asigurată de fondatoarea acesteia din urmă, întretinând o relație privilegiată cu echipa regională. „*Am dat întotdeauna centrul ca exemplu, funcționarea lui corespondea idealului meu*.” Biroul rezultat din consiliul de administrație o are ca vicepreședintă pe Colette F., aleasă pentru „*angajamentul ei în sectorul feminin al regiunii, dar fără culoare politică*”. Secretara generală este o fostă stagiară, trezorier, un profesor de contabilitate de la Camera de Comerț.

Ne aflăm la începutul lui iunie 1990, iar președinta, informată de direcțioare despre cele cinci demisii, printre care și a sa, o refuză pe aceasta din urmă și convoacă pentru o reuniune de ansamblu echipa și pe vicepreședintă. În cursul întâlnirii, se invocă o „*prestiune greu de suportat*”, exacerbată de creșterea și diversificarea activităților și de dificultățile importante de funcționare pe care le provoacă, mai ales în gestionarea planningului și repartizarea sarcinilor, dar plângerea se referă mai ales pierderea încrederii în direcțioare. Totuși, formațiile nou recrutate își vor exprima, în fața lui Mathilde P., dezacordul cu reproșurile adresate lui Marie-Thérèse. Aceasta din urmă, în ce o privește, revine asupra demisiei sale și cere să fie concediată.

Președinta decide atunci să contacteze o intervenție exterioară pentru a-și ajuta echipa să se reorganizeze. Având în vedere plecarea ei din regiune pentru un timp, vicepreședinta se oferă să însoțească grupul în rezolvarea problemelor sale actuale, așteptând consultația.

Colette F. descoperă cu stupeor importanța tensiunilor care traversează centrul. „*La Birou eram niște proaste, iar eu credeam că totul mergea de minune.*” Dorind să găsească o soluție situației create, vice-președinta are inițiative care vor întinde criza la nivelul Biroului însuși.

În cursul unei reuniuni a acestei instanțe, Colette F. anunță că ar dori să-și întâlnească individual pe toți salariații centrului pentru a le cunoaște opinia în privința disfuncției actuale și că fiecare va trebui să întocmească o fișă de post. De altfel, vice-președinta confirmă postul de directorate al lui Marie-Thérèse până la plecarea acesteia, la începutul lui septembrie. Ea decide să îi acorde statutul de cadru conform convenției colective care, să precizăm, nu era aplicată în centru, deși se referea la toate asociațiile CPFA. În fine, Colette F. le cere membrilor echipei care reprezintă personalul la Birou să păstreze discreția asupra deciziilor luate pe care ar dori să le comunice ulterior prin afișare.

Diferitele măsuri anunțate vor fi consierate ca o „*bătă-n baltă*” dată de către echipa imediat informată.

Președinta, prevenită chiar în seara respectivă prin telefon, adresează centrului o scrisoare în care se desolidarizează de Birou și își manifestă dezacordul total cu măsurile luate. Umilită de această desolidarizare, Colette F. se gândește la rândul ei să-și dea demisia, dar decide să o amâne până la organizarea consultației.

Acest episod marchează propagarea crizei. Actele întreprinse de Colette F. transgresează norma de nediferențiere. A vorbi în termeni de statut și de definire a postului implică o reprezentare a existenței conflictelor, a unor contradicții interne între interese divergente. Apelul formatoarelor la președintă și indignarea acesteia pun în lumină participarea lui Mathilde P. la imaginarul grupului care o face să desemneze un nou țap ispășitor, Colette F., asupra căreia președinta aruncă anatema fără a-și fi dat osteneala să o consulte. Desolidarizându-se de vicepreședintă, Mathilde P. confirmă funcționarea defensivă a grupului. În plus, ea legitimează amenințarea scriind echipei că deciziile luate i se par primejdioase pentru supraviețuirea centrului.

Intervenția psihosociologică Comanda instituțională

„*Fiecare să-și păstreze calmul și să aștepte diagnosticul și sugestiile unui specialist cu o privire exterioară pentru reorganizarea centrului.*” În acești termeni se adresează președinta echipei într-o scrisoare, înainte de a pleca pentru două luni. Între timp, ea a luat contact cu o consultantă care s-a angajat într-o muncă de formalizare a funcției de direcție la nivel național.

Ca urmare a povestirii auzite de la președinta Mathilde P., consultanta inițial angajată pune un diagnostic de criză și sugerează că o intervenție făcută de un psihosociolog ar fi mai potrivită decât un control organizațional. Propunerea fiind acceptată, ea indică numele lui F.D., știind că aceasta lucrează în prezent asupra proceselor de criză.

O comunicare telefonică a vicepreședintei îi explică că este vorba de o echipă cu funcționare autogestionară depășită care nu a știut să se adapteze schimbărilor. Colette F. adresează o cerere urgentă, iar cuvintele ei sunt marcate de o anume deziluzie: „*Poate că e deja prea târziu pentru a mai putea face ceva*”; dar și de dorința ca acest lucru să mai fie posibil: „*O să plătim tot ce trebuie*”.

La cererea lui F.D., Colette F. precizează că în lipsa președintei, și cu acordul acesteia, ea reprezintă interlocurul instituțional care semnează contractul pentru intervenție și că propunerea noastră trebuie deci să-i fie adresată ei. Aceasta va fi de altfel acceptată fără rezerve.

Dispozitivul

Reflecțiile asupra primelor date culese o fac pe F.D. să propună, pe de o parte, ca intervenția să fie realizată cu doi consultanți, un bărbat și o femeie, și, pe de altă parte, să înceapă prin efectuarea unor interviuri individuale cu membrii echipei.

Ipozeza ei este că, fiind singură, femeie și venită din exterior, riscă să încurajeze grupul în repetarea unei conduite de excludere care l-ar împiedica să se angajeze în analiza scenariului în care ea însăși ar fi prinsă. Ea postulează, de asemenea, că instaurarea unui cuplu heterosexual de intervenționiști, în acest univers fără bărbați, ar crea bazele transferențiale ale unui travaliu asupra alterității și diferențierii.

Indicațiile asupra dezagregării relațiilor în echipă, caracterizată prin pierderea încrederii, bănuiala generalizată și înfruntarea reinnoită o fac să creadă că înaintea oricărei întâlniri colective este necesar ca toată lumea să se poată exprima și să fie ascultată în privința propriei versiuni asupra faptelor. În fine, analiza interviurilor ne-ar permite să construim, în cunoștință de cauză, un dispozitiv de intervenție asupra colectivului, dispozitiv care nu poate fi instaurat decât o lună și jumătate mai târziu, având în vedere închiderea centrului pentru concediile anuale.

În cursul interviurilor, suntem frapați de încrederea membrilor echipei care ni se deschid fără rezerve, sperând că această verbalizare a dificultăților lor i-ar ușura de o greutate prea greu de purtat. Această încredere ține în parte, se pare, de faptul că am acceptat caracterul urgent al cererii intervenind rapid, deși ne aflam în iulie.

Respectiva prioritate era, în ce ne privește, comandată de o alta, cea a unei oportunități oferite cercetărilor noastre, care nu trebuia lăsată să ne scape. În această etapă a lucrărilor noastre ne puneam întrebări asupra posibilității de a interveni sau nu într-o criză manifestă. Se punea problema condițiilor de „basculare” a unui grup de la deconstrucție la recreare.

Crearea echipei

La începutul lui septembrie, a avut loc o primă reuniune cu ansamblul echipei, animată de psihosociolog și de sociologul care s-au însărcinat cu intervenția: patru dintre „cele vechi” care nu demisionaseră și alte două care demisionaseră, dar care nu vor părăsi cetruul înainte de sfârșitul lui decembrie, și șapte persoane pe care le vom numi „cele noi”, pentru a indica faptul că, sosite după 1989, nu participau la „reuniunile adevăratului”, iar opiniilor lor erau comune, dar oarecum diferite față de cele adoptate de numitele „cele vechi”. Lipsese de la aceste întâlniri: directoarea, a cărei concediere intervenea în septembrie, și o formatoare care își menținuse hotărârea de a pleca încă din iunie, în ciuda cererii președintei de a-și suspenda decizia.

În cursul acestei reuniuni, fiecare este invitată să-și exprime așteptările și temerile. Se vorbește mai întâi de o derută: „Nu mai știm cine suntem... nu mai știm ce trebuie să așteptăm... nu mai știm cum să facem...”, înainte de a fi formulată o cerere de explicare a sensului, condiție necesară pentru o poziționare: „Să înțelegem ce s-a întâmplat pentru a vedea dacă putem merge spre altceva”. Această cerere de degajare a sensului este generală pentru a „ne hotări” dacă să „continuăm sau să plecăm”.

Interviurile individuale sunt evocate pentru a spune că au permis o anume ușurare și un anumit recul.

Le vorbim participanților de atenția noastră față de descurajarea și suferințelor lor și le reformulăm cererea precizând că se pot aștepta ca intervenția să ajute grupul să se decidă în sensul continuării sau opririi muncii la centru în cunoștință de cauză, adică după analiza situației trăite.

Doriința noastră era să permitem, într-o dinamică de colectiv, elaborarea experienței caracterizate ca „traumatizantă” și dezvoltarea capacităților de depășire a crizei.

Prima reuniune este urmată de trei zile programate de-a lungul a două săptămâni. Este vorba de o primă etapă de analizare a crizei. Prevedeam mai apoi un acompaniament de lungă durată, vizând favorizarea unui proces de elaborare, acompaniament ale cărui modalități vor trebui fixate după această primă etapă.

Fragilitatea persoanelor și caracterul traumatizant al experienței lor ne fac să propunem un dispozitiv de natură să evite fenomenele de stigmatizare cu atât

mai previzibile cu cât resimțim în grup un puternic sentiment de culpabilitate. Alegem să începem printr-un scurt expozeu asupra caracteristicilor crizei, cât mai fidel față de procesele degajate de analiza interviurilor, dar cu exemple luate din alte organizații studiate.

Obiectivul nostru este construirea, într-un climat bătuit de deconstrucție, a unui cadru minim de semnificații care să permită grupului să-și expună conținuturile pline de culpabilitate fără a trebui să se aplece prea mult. Încercăm de asemenea să reducem apăsarea afectelor negative dirijate către sine sau către ceilalți care s-au exprimat în interviuri prin devalorizare sau denunțare și să favorizăm mai întâi un demers de relativizare introducând alte situații decât cele ale centrului. Dăm acestui expozeu inițial statutul unei povestiri alegorice, cadru de apariție a cuvântului. În grupuri mici, participanții sunt mai apoi invitați să-și analizeze propria criză, încercând să degajeze etape, evenimente, declanșatori, plecând de la experiența fiecăruia. Într-o a treia fază, membrii echipei se reunesc cu toții pentru asamblarea și reconstruirea colectivă a crizei prin intermediul diferitelor analize și explorarea reprezentărilor și a pozițiilor individuale și colective.

Această muncă de degajare a sensului evenimentelor ocupă o zi întreagă.

Ziua următoare este consacrată aprofundării anumitor teme, mai ales a locului și rolului directoarei. Se pune problema explorării nu doar a locului real și imaginat ocupat, pentru fiecare, de cele două directoare precedente, ci și a realizării unei investigații asupra reprezentărilor și așteptărilor actuale referitoare la o nouă direcție.

Un fotolimbaj (dispozitiv de exprimare a reprezentărilor prin alegerea unor fotografii) permite punerea în evidență a unei evitări a rolului funcțional al direcției. Imaginile relaționale și conținuturile referitoare definesc în mod exclusiv o relație în termeni de ascultare și susținere. Competențele așteptate sunt o sinteză a tuturor calităților atribuite echipei. Direcțiunea este privată de putere și de autoritate. Imaginea unei orchestre fără dirijor este folosită pentru a pune în valoare capacitatea de armonie a unui ansamblu. Această geografie a imaginilor interne ale grupului constituie ocazia examinării temerilor și momentul avansării în elaborarea chestiunii relațiilor de putere.

O a treia zi programată săptămâna următoare ar trebui să-i permită grupului o recentrare a reflecției asupra locului fiecăruia în centru, asupra funcțiilor ocupate de fiecare, a temerilor și doriințelor față de funcționarea colectivă.

Între timp, un eveniment vine să modifice cursul intervenției: vice-președinta își dă demisia, urmată de secretara generală și de trezorie.

După cum am spus, Colette F. era interlocutoarea noastră instituțională. Or, ne angajasem în această intervenție pe baza unui contract care, până atunci,

rămăse oral. Pierzându-ne comandatarul, urmarea și finanțarea muncii noastre deveneau incerte. În plus, dacă procesul angajat prin intervenție lua calea unei reconstruiri a echipei, ni se părea important să știm și, la rândul lui, grupul să știe ce se întâmplă cu existența structurii asociative.

Din aceste motive, am cerut să le întâlnim împreună pe președintă și vice-președintă.

Înainte de a analiza această reuniune și consecințele ei asupra muncii întreprinse, vom aborda procesul însuși al intervenției în cursul celor două prime zile și vom reveni asupra locului ocupat de intervenționiști.

Procesul

Am văzut că grupul se organiza pe baza unui sistem de reprezentări centrale fondat pe egalitate și unitate funcțională, evitând diferențele de statut, de funcție, de locuri, de public etc., ceea ce presupune lipsa conflictelor și a contradicțiilor.

Reluarea elementelor crizei în intervenție le permite participanților să pună în lumină conținuturi prin care transpar poziții și interese divergente în situațiile întâlnite. Dacă aceste conținuturi sunt, mai întâi, revelate de către „cele noi”, abătându-se de la discursurile „cele vechi”, diferența se estompează încetul cu încetul în favoarea recunoașterii în pozițiile celuilalt a unei părți denegate din sine. Astfel, întâlnim la „celor vechi” o reprezentare mai puțin armonioasă a relațiilor, făcând posibilă exprimarea unor poziții ambivalente.

În plus, experiența înfruntării divergențelor, într-un cadru care invită să li se dea un sens, favorizează explorarea a ceea ce înseamnă un grup trăit ca unitate fără falii, permite să se examineze costul psihic și funcțional al acestei construcții și redă un statut mai pozitiv diferențelor. Astfel, această experiență deplasează imaginea asupra situației și sistemele de explicație a crizei. În ce privește biroul directoarei, se afirmă că apariția lui este un element important al crizei, iar indignarea face loc unei anume înțelegeri a necesității acestuia, care trece prin evocarea insatisfacțiilor încercate pe vremea unui singur birou colectiv:

„E-adevărat că într-un birou colectiv în care toată lumea știe tot era greu de lucrat. Ajunsesem la saturație (...) În biroul ăsta toată lumea discuta de orice, era prea obositor, prea înconfortant...”

Despre incompetența directoarei, „cele noi”, după ce și-au afirmat opoziția față de această descalificare, subliniază că plângerile în privința lui Marie-Thérèse se bazuau mai ales pe „lucruri vagi, stări de spirit...” și că, mai ales funcția directoarei nu era clară:

„Nu se știe niciodată cine decide ce. (...) Semnarea contractului meu a durat enorm ; nu se mai știa prin ce etape se trece pentru ca totuși cineva să poată decide”

Aceste cuvinte le-au făcut pe „cele vechi” să ia cunoștință de amenințarea pe care o reprezenta o autoritate formală, să-și dea seama de ambivalența lor între dorința de a participa la toate deciziile și așteptarea unei persoane care să hotărască.

Se face atunci legătura cu locul ocupat de Marie-Marthe, fosta directoare, fondatoare a centrului, despre care se afirmă că „*încă nu a fost dată uitării*”; grupul recunoaște că trăia față de ea într-o mare dependență afectivă și își dă mai bine seama că ea încarna puterea dincolo de aparențe:

„Era implicat evident că ea juca rolul de relație cu exteriorul, în timp ce, în aparență, el revenea tuturor. (...) Ne asculta mult, ținea echipa la curent cu toate, dar nimeni nu revenea asupra spuselor ei, era o evidență”.

„Opiniile, deciziile ei nu erau rediscutate...”

Această dependență față de o putere până atunci denegată este evocată în egală măsură în legătură cu propunerile recente în privința vicepreședintei:

„Înainte, spuneam : «Nu avem nimic de așteptat de la birou, iar acum așteptăm totul de la Colette F»”.

Se analizează faptul că reproșurile adresate lui Colette F. sunt de aceeași natură ca și cele adresate lui Marie-Thérèse, prin deplasarea vicepreședintei în locul directoarei:

„I se cere tot, și i se reproșează că ia decizii...”

La intrarea lor la „Materia”, „cele noi” au fost frapate de închiderea grupului „în care era foarte greu de intrat” și expun o imagine a echipei diferită de cea afișată:

„Ne dădeam seama că echipa nu era sudată, în ciuda imaginii prezentate, dar nu înțelegeam ce se petrecea. (...) Nu îndrăzneam să mergem să descoperim ceea ce ni se ascundea...”

„Cele vechi” ajung astfel să-și pună întrebări asupra necesității lor de a prezenta exteriorului imaginea unui grup consensual a-conflictual.

„Ne simțeam datoare să avem o conduită bună, față de cele care veneau, «fașada» noastră era cea a unei echipe unite...”

Echipa va analiza mai târziu această necesitate ca pe o fidelitate față de fondatoarea centrului, al cărei port-drapel ideologic și este.

În cursul primei întâlniri, avem impresia că participantele ne cer ajutor și că, alături de procesele mortifere, există resurse pentru ieșirea din criză. Această dorință de a o lua din nou la drum, deși apare mai ales, a „cele noi”, se exprimă și la „cele vechi” în cursul intervenției, inclusiv la cele care demisionează, una dintre ele spunând: *„Prefer ca lucrurile să meargă, chiar dacă plec...”*.

Primele două zile sunt marcate de o voință și o capacitate de a remedia dificultățile întâlnite. Chiar dacă au loc înfruntări, se țes din nou alianțe. Tratatul situației trăite în interior, prin acuzarea sinelui pentru problemele

ivite și prin înțelegerea logicilor instituționale, le duce pe participante la o anume detașare. La capătul acestor prime două zile, se exprimă o ușurare și o satisfacție ca urmare a posibilității regăsite de fi în stare să lucreze împreună. Grupul, fragil, dă impresia unei ființe aflate în convalescență.

Locul respectiv ocupat de intervenționiști

Propunând un cuplu heterosexual de intervenționiști doream, după cum am arătat, să punem bazele transferențiale ale unei munci de diferențiere. În acest scop am făcut distincția, în mod explicit pentru interlocutorii noștri, între rolurile noastre în intervenție.

Consultantul sociolog se situa la nivel instituțional ca purtător al legilor sociale externe, dar era în egală măsură atent la imbinările instituționale și la sensul pe care îl căpătau pentru centrul „Matéria”, sau formula problemele care se puneau într-un context dat de referințe.

Psihosociolog clinician, F.D. se concentra mai mult asupra dinamicii afective a grupului și asupra dimensiunii imaginare. Garant al exprimării fiecărei, ea favoriza expunerea conținuturilor prost cunoscute și acompania procesele de elaborare, fiind mai expusă transferului, după cum vom vedea ulterior.

Imaginarul fondator

Să revenim acum la întâlnirea care îi reunește pe cei doi consultanți cu președinta, vicepreședinta și directoarea națională solicitată ca moderatoare a celor două femei aflate în conflict.

Mathilde P., președinta, își expune îndelung povestea personală și pe cea a asociației sale, insistând asupra perioadei războiului și asupra angajării ei în Rezistență. Ea dă mai apoi o versiune personală asupra evenimentelor care privesc centrul. Urmează un schimb asupra intervenției care capătă alura unei confruntări intelectuale între consultantă și președintă, cu urmări asupra desfășurării procesului.

La capătul acestui schimb de cuvinte, care are drept obiectiv explicit precizarea demersului angajat, Mathilde P. ia decizia de a continua intervenția și precizează că un contract va fi trimis consultanților în zilele următoare.

Prin intermediul discursului și al pozițiilor asumate, președinta ni se pare o femeie foarte autoritară, cu atât mai mult cu cât, negând această autoritate, o afișează fără precauții. Ea trece în revistă comportamentele și biografiile profesionale ale salariaților centrului, pentru a emite judecăți de o mare severitate, conform modelului unui șef ierarhic autocrat. Ea se instituie, având în vedere demisia celorlalți membri ai biroului, ca singura responsabilă „*pentru toate deciziile ce vor fi luate*”.

De altfel, discursurile ei trimit mai ales la registrul matern. Președinta face apel, în repetate rânduri, la funcția de mamă pentru a numi rolul pe care îl ocupă ca președintă în diferitele asociații. Când Marie-Thérèse o informează asupra dificultăților sale cu echipa, ea deplasează situația instituțională pe o scenă familială:

„I-am spus: -Uite ce e, scumpa mea, eu demisia unei directoare nu o accept- și i-am cerut să vină să petreacă week-end-ul la mine. Am alintat-o ca și cum ar fi fost propria mea fată”.

Repoșurile adresate noii directoare se situează exclusiv la nivel domestic (nu servește ceaiul, nu aduce flori...) ca indicatori ai unei incompetențe profesionale. Așa cum ne este prezentată, situația este cea a unor „fete mari” care își ascund problemele de mama lor. În acești termeni informalizanți Mathilde P. s-a adresat, din câte spune, echipei.

În cursul reuniunii președinta se consacră negării sau minimizării contradicțiilor puse în evidență de intervenționiști în privința diferitelor instanțe (echipă, birou...); ea le cere în mod explicit să ascundă conflictul care o opune vicepreședintei și să se „prefacă” în fața echipei că, de fapt, Colette F. rămâne în post.

O primă abordare ne face să resituăm poziția președintei în funcție de doi determinanți:

Unul este referința la familie conform unei reprezentări a familiei care plasează conflictele în exterior. Nici o disensiune în familie nu trebuie să îi opună pe membri. Conflictul nu trebuie nici rostit, nici știut.

Al doilea este o referință feministă conform căreia femeile pot lucra împreună fără a ajunge la conflicte majore, spre deosebire de bărbați, care sunt gata să se distragă unii pe alții.

O examinare mai atentă a datelor, privite din perspectiva problematicii echipei, ne determină să considerăm că sistemul imaginar înslăurit de președintă ține de reprezentarea unei familii, fără tată și fără fiu, compusă în mod exclusiv dintr-o mamă și din fetele sale, unite în jurul unui ideal de împărțit, al unei coeziuni bazate pe legături afective, de dragoste.

Această construcție imaginară care servește de fundament grupului pentru a-i coda metaforic spațiul și pentru a-i extinde regulile de viață se bazează pe o societate de femei productive, de femei creatoare (obiectul muncii este promovarea și formarea femeilor artizan) care se autogenerază (nu rareori stagiarele devin la rândul lor formatoare).

O astfel de utopie, motrice la început pentru că permite persoanelor să se realizeze prin intermediul unui obiect social recunoscut, își dezvăluie în criză dimensiunea înșelătoare prin scindările dureros trăite între mitul de încarnat și tensiunile care sporesc.

Considerăm că, în acest scenariu imaginar, referința la autogestionare capătă semnificația instaurării unei lumi conduse de o mamă ideală, atotputernică asupra unor fete aflate între ele la paritate.

Menținerea unei structuri egalitare împotriva tuturor poate fi analizată ca o fidelitate față de ordinea simbolică maternă, înțelesă ca necesitate de a rămâne fiecare la locul ei de față. Tentativele de diferențiere și de ierarhizare ar fi transgresiuni ale legii materne. Grupul ca loc de încarnare a mitului ar fi garantul acestei ne-transgresiuni. Interdicția definitivă a conflictului, a separării (nu trebuie să demisionezi), a ierarhizării ar căuta să interzică omorul simbolic al mamei.

Astfel, adeziunea la mitul fondator s-ar face prin alienare în obiectul dorinței celui/lăit. Enunțând interdicțiile prin cuvintele și actele lor, prin cramponarea asupra normei de nediferențiere, membrii echipei sunt, s-ar putea spune, acționați din exterior, într-o dependență care îi lipsește de mijloacele de a-și regla relațiile instituționale și îi împiedică să trateze problemele întâlnite în gestiunea centrului.

Un proces de degajare

Informate de Colette F. despre propria ei demisie și despre reanunțarea care se ținea între birou și consultanți, participantele încep cea de-a treia zi printr-o discuție asupra evenimentelor. Ușurarea simțită la capătul primelor două zile prin analiza și elaborarea situației critice ne arată că o remanieră este pe cale de a avea loc; de aceea sesizăm în cursul discuțiilor elemente care ne permit să invităm grupul să-și pună întrebări mai directe asupra relațiilor sale recente cu biroul și cu președintele.

„Cele vechi”, în particular, exprimă mai întâi puternica legătură afectivă care le unește de Mahilde P. Ele arată că fiecare dintre ele întreține cu președintele legături strânse prin telefon sau scrisori, într-un fel de cronică a cotidianului.

Alte conținuturi, mai ambivalente, apar ulterior. Plecarea în vacanță pentru două luni a președintelui în timp ce centrul se află în mijlocul unor probleme grave a fost prost văzută. Cererea ei ca totul să se petreacă întotdeauna bine este acum percepută ca un declanșator al situației. Participantele sunt conștiente că centrul, prin opțiunile sale, este mândria președintelui. „*Eram centrul pe care îl evoca întotdeauna, eram singura echipă care funcționa conform principiilor inițiale ale Federației.*”

Dacă, pe de o parte, problemele trebuie ascunse, iar conflictele nerostite pentru a rămâne centrul exemplar în ochii fondatoarei, echipa recunoaște că, la rândul ei, nu dorea să-și mărturisească propriile dificultăți. „*În exterior, aveam o imagine pozitivă puternică a unei echipe bune și conviviale, și ne prefăceam că totul merge bine.*”

De altfel, echipa își dă seama că proiectul ei solidar și filantropic (integrarea femeilor prin susținerea lor, bazată pe propriile lor capacități creatoare, pentru o trecere firească spre lumea muncii) nu este aplicat și în ceea ce o privește, cerându-i celui/lăit totul, dar nu și ceea ce îi este specific, lăsându-i să plece pe membrii care demisionează, fără a încerca să-i rețină. „*Dacă-i lăsăm pe oameni să plece fără să reacționăm înseamnă că ne pierdem valorile de referință.*”

În paralel cu conștientizarea faptului că fidelitatea față de principiile fondatoare o obligă să nu trateze problemele pe care le întâlnește, echipa vorbește de „*prețul pe care nu mai este gata să-l plătească*” pentru a rămâne la „*Materia*”. „*Nu mai vrem să fim manipulate... să fim niște manechine... să mergem ca oile în același sens... să fim epuizate... să fim golițe de existență personală... n-am chef să ajung într-un scaun cu rotile pentru că am dat prea mult Materiei.*”

Participantele traduc astfel senzația unui exces de întrețesere, de înnoare, limita revelându-li-se mai mult ca un suport liniștitor decât ca o efracție amenințătoare. În acel moment se eliberează o energie, bazată pe anumite forțe din analiza efectelor distrugătoare ale fuzionalului.

Sfârșitul zilei este consacrat locului ocupat de fiecare în centru și poziționării în context. Grupul este acum suficient de pregătit pentru a aborda anumite chestiuni referitoare la funcționarea centrului. S-a convenit că amândoi consultanții vor asista la viitoarele reuniuni de reorganizare cu dubla funcție de sprijinire a producției și de analizare a procesului.

Criza în situația de intervenție

A doua zi, consultanții sunt informați telefonic că o telegramă a președintelui, cerând întreruperea intervenției, a sosit la centru.

Directoarea națională ne spune că președintele a revenit asupra deciziei ei de a continua munca întreprinsă pentru că a considerat că este vorba de un demers absolut suplimentar. Este necesar ca echipa să-și asume responsabilitatea și să reacționeze. Marie-Marthe ne spune că a încercat fără succes să aprobe ideea necesității de a continua.

Considerăm că această întrerupere brutală constituie o rezistență față de demersul adoptat și, în urma reflecției, decidem să nu intervenim pe lângă președintă. Analiza noastră este următoarea: transferul pozitiv al echipei asupra celor care intervin pare să fi funcționat până acum ca pârghie pentru schimbare. O alianță cu grupul pentru a lupta împotriva voinței președintelui ne-ar pune în concurență directă cu ea și, într-un fel, ocupând acest loc în relațiile de putere, am risca să favorizăm o deplasare a supunerii grupului de la directoare către intervenționiști. Rămânem deci la locul nostru de consultanți, lăsând jocul instituțional între protagoniști să-și urmeze cursul.

Evenimentul ni se pare de natură a pune la încercare achizițiile grupului în muncă sa de degajare. Ca răspuns la telegrama lui Mathilde P. echipa centrului trimite o scrisoare în care adresează o cerere de continuare a consultației sub forma unor propuneri, după ce au fost luate în considerare progresele grupului :

.... *Propunerea dumneavoastră de intervenție ne-a permis să ne distanțăm și să înțelegem mai bine ceea ce s-a petrecut. A doua parte avea obiectivul elaborării unui proiect comun, în paralel cu acest travaliu de înțelegere, intervenționistii jucând rolul de însoțitori. Lucrurile abordate în cursul intervenției anunțau găsi-rea unei căi. În prezent, ne lipsește consultația și reperatele în organizație pentru a continua. De aceea vă scriem în așteptarea unei propuneri din partea dumneavoastră...*

Președinta confirmă primirea scrisorii printr-un refuz și un îndemn :

.... *Aș fi vrut să vă pot spune da, dar nu credeți că este vremea acțiunii și a economiilor ? Mi se reproșează că am avut încredere în echipă, dar oare nu aveam dreptate ? Vă rog, treziți-vă, situația este gravă. Trebuie să fim realiste...*

Analiza mizelor

Am scris mai sus că o confruntare intelectuală avusese loc între intervenționistă și președintă în timpul întâlnirii între consultați și birou. Această confruntare se baza pe o divergență în privința referințelor noastre de psihologie clinică. Președinta apăra poziții rezultate din sociologia organizațiilor pentru a ne respinge analizele situației. La capătul întâlnirii, am avut impresia că am făcut o muncă de sensibilizare și asupra rezistențelor ce o făcuseră pe interlocutoarea noastră să înțeleagă mai bine dinamica în care ne angajaserăm și să facă pasul către o anumită adevărată demersul nostru. Sentiment întărit de cererea ei - (sau, cel puțin, de acceptul ei) de a continua intervenția în termenii propunerilor noastre.

Evenimentul survenit arată că făcusem mai degrabă dovada unei puteri de convingere, câpătând, pentru câteva ore, adevărată lui Mathilde P. care, în absența noastră, și-a revenit, dându-și seama de amenințarea pe care o reprezenta pentru ea abordarea noastră.

Avansăm cu ideea că, din punctul nostru de vedere, membrii echipei nu puteau regăsi elementele reconstrucției proiectului decât lucrând asupra slabei cunoașteri a mizelor care îi duseseră la ruină și că o consiliere era de natură să-i ajute în această regăsire a sensului. Mathilde P. se situa, în ce o privește, la nivelul proiectelor voluntare ; angajarea, voința și curajul garantau, pentru ea, refacerea proiectului. *„Le credeți așa de infantile ?”*, se mira ea atunci când evocam necesitatea acestei consilieri.

Confruntarea va funcționa ca un declanșator în interiorul intervenției înseși : între președintă și consultantă se reface scenariul crizei. Revelarea refuzului este exclusă pentru că implică riscul de pierdere a stăpânirii și, dincolo de aceasta, a sensului angajamentului pentru fondatoare. Frontiera se instituie asupra mecanismelor inconștiente. Pe scena relațiilor de putere, rivalitatea între Mathilde P. și consultantă o face pe președintă să încerce un sentiment de pericol sau chiar de substituție a unei alte puteri în locul celei pe care o exercită.

Intervenția se arată ca un exterior amenințător. Ea este un travaliu de îndividuare împotriva fuziunii, al unui sens preluat și nu al unui sens în sine, asupra capacității de elaborare psihică, și nu asupra întăririi stăpânirii. Încercăm să ajutăm indivizii și grupurile să recunoască conflictualitatea constitutivă a subiectului pentru a-i face să le fie mai puțin teamă de conflicte. Președinta nu se află pe scena producerii sensului, ci pe cea a acțiunii. Ea invită echipa la realism și la o abordare obiectivă a situației. A avut loc o deplasare în postul de comandă. Îndepărtându-se înainte de a confirma contractul consultațiilor, Mathilde P. își păstrează logica soluției, în cererea sa, în timp ce contractul încheiat cu Colette F. privilegiază o logică a semnificației.

O dată cu receptarea acestor evenimente, putem avansa ideea că cererea președintei viza instituirea unor forme de raționalitate printr-o legitimitate care rămânea familiaristă, adică prin confirmarea locurilor atribuite (mamă - fiice). Cererea lui Colette F. înscindându-se mai mult în trecerea de la o logică familială la o logică socială. *„Aflașem pe cheltuiala mea, spune ea, că în alte asociații e nevoie de instanțe.”*

Ce pune în joc pentru echipă această repetare a crizei ?

Avansăm ideea că intervenționista se definește ca o contraputere identificantă. Prin transfer, se trimite la imaginea unei femei angajate care știe să-și asume riscuri numind subiectele tabu. Când, vrând să bea niște apă, își varsă câteva picături pe bluză, cineva va spune, cu asentimentul colectiv, „e o intervenționistă care intră la apă”.

Reluând evenimentele, putem scrie că intervenționista s-a încredințat cu totul președintei, speculând pe contradicția acesteia și revelându-i echipei fragilitatea ei ; echipa avusese, de asemenea, în cursul intervenției, acces la propria ei fragilitate. Dacă, după cum credem, imaginarii își găsește forma materializată în tipul de relații adoptate, președinta apare, prin limbajul și acțiunile sale, fidelă vechiului regim, în timp ce echipa operează o deplasare. Invizibilul devine vizibil, realitățile denegate nu mai pot rămâne așa.

Recurgând la un act autoritar pentru a întrerupe intervenția fără a ține cont de dorința actorilor, de munca angajată și de contractul încheiat cu consultații, președinta pune în evidență natura cererii sale și dezvăluie o altă fațetă a puterii.

Pe scena imaginară, ea arată că cererea ei este ca grupul să se sacrifice în numele mitului fondator și să-l facă să trăiască.

Pe scena relațiilor de putere, ea sparge imaginea unei puteri împărțite, revelând că ideologia autogestionară de la „Matéria” se bazează pe o putere superioară autocratică.

Această logică apare în invitația paradoxală adresată echipei prin intermediul pozițiilor adoptate în diferitele momente ale crizei și ale intervenției. Ea ordonă grupului să nu accepte ordinele nimănui și cere autoritar: „*Trebuie să încetați să depindeți de altcineva decât de voi*”.

În loc de a proteja grupul împotriva unei influențe exterioare, intervenția președintei capătă sens în interiorul unui proces deja angajat în deplasarea imaginii de sine și a contextului. Acest act nu va bloca procesul de autonomizare inițiat de consultație, ci îi va favoriza cursul.

Echipa reapează în poziția președintei nu o forță, ci o vulnerabilitate; ea recunoaște convergența imaginară care a făcut-o să se precipite spre criză.

Patru luni mai târziu, de Anul Nou, primim o felicitare de la centru:

„*Bernadette C., directoare, și toată echipa «Matéria» vă prezintă cele mai bune urări*”.

Pe spatele felicitării, deviza s-a schimbat, nu mai este vorba de a ști să fii, ci și de a ști să devii.

După cum am fost informați, noua directoare venită din exterior a fost aleasă pentru influența ei în regiune și pentru experiența ei în domeniul formării.

De la procesul de deconstruire la o practică de intervenție

Grupul, unitate imaginară

Orice sistem social se dezvoltă dintr-un ansamblu de contradicții. Creația social-istorică se face în interiorul „*unei mase fantasmatică și foarte complexe de lucruri existente și de condiții parțiale*” (C. Castoriadis, 1986).

Organizațiile produc dezacorduri, conflicte, opoziții în funcționarea lor internă și sunt confruntate cu o lume exterioară complexă și eterogenă, aleatorii și greu de stăpânit.

În timp ce conflictul reprezintă esența socialului însuși, dacă organizațiile nu există decât prin contradicțiile lor, dacă înscrierea lor în istorie le situează în mișcare, discontinuitate și neașteptat, nu e mai puțin adevărat că la baza legăturii sociale se află tocmai negarea caracterului ineluctabil al dezordinii, diviziunii și negativității din inima construcțiilor colective. Într-adevăr, legătura socială este

constituită, de asemenea, corelativ, de „*iluzia împărțită și întreținută de grupuri că pot lega ceea ce rămâne refractar oricărei legături*” (R. Kaës 1989).

Lată de ce, înscriindu-și construcția în negare și iluzie, grupurile și organizațiile se situează de la început în categoria imaginărilor. Natura legăturii depinde într-adevăr de sistemele de reprezentare elaborate de fiecare organizație în căutarea unității. Astfel, grupurile își extrag coerența și identitatea dintr-un ansamblu de reprezentări și dintr-un mod aparte de a se reprezenta pe sine și mediul lor.

Acest imaginar colectiv „*deține funcțiile de organizare a percepțiilor, afectelor și valorilor. El constituie o forță de legătură, un principiu de ordonare pentru grup și stabilește un consens latent asupra modului de a aborda situațiile*” (F. Guist-Desprairies, 1988).

Astfel, el asigură în egală măsură funcțiile defensive împotriva oricărei amenințări interne, reducând conflictele, dezacordurile, contradicțiile și, împotriva oricărei amenințări externe, stabilește frontiere cu lumea din afară.

Reprezentările colective care asigură unitatea subintind programele, obiectivele, voințele de a acționa și conduitele profesionale. În acest sens, sistemul imaginar este creativ și regulator. El permite funcționarea în ciuda perturbațiilor care ating în mod necesar grupul.

Așa fiind, acesta din urmă nu poate funcționa decât prin modalitățile specifice logicii sale interne.

Consecința acestei condiții este existența unei tensiuni între construcția imaginară ce constituie o lume specifică și toate realitățile sau logicile străine sistemului de interpretare aflat în vigoare în această construcție.

Când complexitatea socială este o dată, grupurile și organizațiile întrețin un raport cu această dată. Respectivul raport este o reprezentare care va condiționa modurile de gestiune și de reglare. Capacitățile de gestiune și de reglare ale organizațiilor vor depinde de capacitățile sistemelor de „*a se transforma, de a-și sporti varietatea răspunsurilor, de a se diferenția, de a învăța să integreze zvonurile ca principii organizatoare, de a-și realiza scopurile prin diferite căi de dezvoltare*” (E. Enriquez, 1972).

Astfel, grupurile instituite evoluează, se transformă sau decad în funcție de capacitatea de a integra în interiorul sistemelor lor imaginare perturbațiile interne sau externe care le afectează.

Aceste perturbații sunt potențial purtătoare de criză, căci ele vin întotdeauna să denunțe denegarea pe baza căreia se construiește legătura; ele constituie o dezmințire a caracterului unificator al ordinii stabilite.

Criza se prezintă ca o ruptură a unității în care colectivul pretindea a se recunoaște. Sunt atinse toate reprezentările care constituie sistemul imaginar al organizației.

Imaginarul colectiv amenințat

Analize realizate în diferite organizații arată că există întotdeauna un element declanșator care vine să anuleze consensul și să dinamiteze unitatea.

Declanșatorul se prezintă ca mesagerul unor forțe care urmează să clatine echilibrul anterior instaurat între dinamica internă și realitatea exterioară. Aceste forțe existau, dar declanșatorul le permite să exercite o presiune aparte și, astfel, să destabilizeze întreg sistemul. El se prezintă ca un exterior ce amenință funcționările organizației și, prin intermediul lor, construcția imaginărilor colective.

Poate fi vorba de o schimbare a conducerii. Noii directori introduc în organizație moduri de a vedea, interpretări diferite în ce privește obiectivele întreprinderii, valorile și misiunea sa.

Să reluăm cazurile studiate:

- În întreprinderea DEF, sistemul de reprezentări înainte de criză se ordonează în jurul unei imagini a întreprinderii ca un refugiu călduț în interiorul căruia domină relațiile de tip afectiv fuzional și ludic. Nici o structură constrângătoare. Nici o ierarhie efectivă. Toți actorii pot fi schimbați între ei în funcțiile lor, care nu apar sub forma unei activități financiare, ci ca un ajutor social în care clienții beneficiază de o protecție afectuoasă, fiind integrați aici ca parteneri. Realitatea producției nu apare și nimic nu vine să introducă contradicția în interiorul relațiilor menținute într-un fel de intemporalitate.

Noua direcție instalează o funcționare de tip comercial, cu un sistem de reprezentări bazat pe concurența între agenți, diferențierea rolurilor, distincția ierarhică, rentabilitatea produselor financiare, discriminarea clienților. Valoarea economică se substituie valorii afective. Ea se opune imaginilor de ajutor, polivalență, egalitate și dragoste.

- La căminul Saint-Nicolas, echipa se organizează în jurul unui proiect fondat pe psihanaliză, care determină actul educativ ca o prezență atentă la conflictele tinerilor ce sunt primiți și gestaționați printr-o consultanță marcată de disponibilitate și de o anume distanță.

Idealul împărțit este accesul tinerilor respectivi la autonomie, dar pentru a asigura acest travaliu, privit doar în dimensiunea lui psihică, echipa instalează un mod de funcționare centrat pe o dinamică *intra-muros*. Ea refuză astfel contactele cu familiile și încredințează în mod defensiv unuia dintre membri relațiile cu instituțiile în care cea mai mare parte a tinerilor își urmează școlarizarea. În proiectul său, echipa nu integrează nici realitățile de ordin politic și economic inerente înscrierii ei într-o asociație și dependenței financiare față de DDASS.

Criza intervine la sosirea unei noi direcție, numită de asociația tutelară, care reintroduce realitățile și constrângerile exterioare, până atunci evitate. Ea instaurează în cămin valorile asociației, religia, ordinea și morală, solicită la conformism și la supunere față de acestea, creând o ruptură în proiectul și discursurile echipei, discursuri bazate pe autonomie și consultanță.

Poate fi de asemenea vorba de o direcție care, sensibilă la modificările contextului social, favorizează deschiderea față de aceste presiuni exterioare fără a fi urmată de o echipă care, întărindu-și adeziunea la ordinea anterioară, definește direcția ca pe o amenințare externă.

Așa stau lucrurile, după cum am văzut, pentru centrul „Matéria”, al cărui sistem imaginar bazat pe o reprezentare a indistinctului, vagului și nediferențiatului guvernează un sistem funcțional conform căruia toți profesioniștii, fie ei membri administrativi, formatori sau de direcție, pot ocupa orice loc în mod indiferent. Funcționarea devine incompatibilă cu noile constrângeri externe. Deschiderea făcută de directorate către un public diferit, către alte tipuri de stagii antrenează o complexitate a activității care necesită ca grupul să capete o formă, să-și definească funcțiile, să-și recunoască diferențele, să-și examineze limitele.

Întoarcerea denegatului

Totuși, reinnoirea reprezentărilor impusă de anumite modificări nu este suficientă pentru a declanșa criza. Pentru a putea vorbi despre criză, se pare că noul sistem de reprezentări trebuie să apară ca o întoarcere a denegatului, adică să reintroducă în mod brutal un mod de a aborda acea realitate care trebuia exclusă din câmpul reprezentativ al organizației în constituirea unității ei. Altfel spus, declanșatorul antrenează criza pentru că revelează caracterul imaginar al unității ce ține de necesitatea de a lăsa în umbră elementele realității a căror luare în calcul era amenințătoare pentru construcția colectivă.

Să reluăm exemplele date:

- Discursul asupra exigenței de randament și gestiunea performantă a noilor directori ai DEF-ului sunt recepționate ca o violență deoarece sparg realitatea fuzională și ludică și se opun ideologiei umanitare. Dar violența ține mai ales de introducerea reprezentărilor referitoare la dimensiunea economică, ale cărei semnificații imaginare erau ignorate, eliminate din construcția comună. Introducerea economicului și a logicilor sale, lăsate până atunci deoparte, atinge sistemul de coerență al grupului care antrenează trăirea unei dezbinări sociale și psihologice, cu sentimentul unei pierderi de nesuportat.

- Echipa de la căminul educativ își construiește un ideal de protecție la adăpost de asociație și de DDASS, care intră în scenă o dată cu noua direcție.

Proiectul funcționează în circuit închis, prin negarea instanțelor exterioare. Ținând în parte de o concepție educativă pe principii morale opuse „valorilor psihanalitice” ale grupului, ca și de o concepție, de negândit pentru acesta din urmă, a rentabilității îngrijirilor, valorile noii directoare vor sparge dinamica și vor produce ruptura unității echipei.

- Necesitatea noii funcționări a centrului „Matéria”, impusă de modificările contextului social, obligă, în prealabil, grupul să se deplaseze în privința reprezentării de sine ca ansamblu fuzionat. Invitația directoarei (care în circumstanțele date începe să-și asume această funcție) la o repunere în cauză a modalităților de funcționare este trăită ca o persecuție și antrenează grupul către desfacere.

Astfel, elementele realității care, până atunci, puteau fi ținute la distanță, ignorate sau necunoscute se introduc în mod brutal cu semnificațiile lor, venind să lovească sistemul de reprezentări, aducând o dezmințire prea categorică sâmburelui imaginar pentru ca acesta să poată rezista exploziei echilibrului anterior.

- Organismul finaciar se prezintă ca fiind altceva decât un organism social,
- asociațiile și DDASS-ul ca exersând un control ideologic și economic în instituțiile de îngrijire,
- organismele de formare ca fiind supuse legii pieței.

Reaminteam în introducere că legătura socială se clădește pe denegare și iluzie. Dacă acestea din urmă constituie dinamica organizației, fiind însăși condiția de creare a ei, deci a activității sale, ele reprezintă în același timp un punct fragil, „călcâiul lui Ahile”. Astfel, ceea ce era exclus din sistemul imaginar poate reapărea ca o „întoarcere a refutalului” aducând riscul unei prăbușiri pentru grupurile atinse în viziunea lor asupra lumii, defensiv construită.

Totuși, dacă sistemul de reprezentări, care constituie sâmburele central, principii organizator al acțiunii, își satisface funcțiile defensive și identitare evocate, ne putem întreba de unde are declanșatorul capacitatea de a sparge unitatea.

Transformările de ordinul realității antrenează adesea, într-adevăr, o modificare a reprezentărilor și conduitelor sociale, fără a distruge totuși sistemele existente. De altfel, observația ne arată destule situații în care dezmințirile sistemelor în vigoare se desfășoară, fără a atinge, totuși, echilibrul echipelor care își întăresc, dimpotrivă, modul de apărare.

Schimbară : o forță bulversantă

Analizele noastre pun în evidență faptul că realitatea și noile sale semnificații care irup în imaginarul colectiv se înscriu, pentru grupurile în criză, într-un context mai vast întărind sentimentul de control, de acum înainte imposibil, asupra unei realități devenită prea complexă, supradimensionată.

În organismele de îngrijire, de exemplu, este vorba de legea de regionalizare a DDASS-ului sau, în cele mai multe cazuri, de legea pieței. În reprezentarea pe care o au despre organizația lor, actorii sociali se văd lipsiți de o perspectivă posibilă asupra obiectivelor și asupra viitorului care li se par ipotocate de forțele impersonale ale pieței, statului, concurenței extinse la scară europeană sau chiar mondială. Ei se simt amenințați în identitatea lor locală și incapabili de a rezista la ceea ce li se prezintă ca niște forțe superioare incontrolabile. Grupurile se regăsesc lipsite de mijloace pentru că aceste elemente se află în afara razei lor de acțiune, a competenței, a atingerii lor. Noul sistem de reprezentări și de valori capătă forma unei date indiscutabile, deși scandalosă, care se referă la instanțe îndepărtate de putere.

Discursurile alarmiste asupra identității naționale amenințate care se multiplică în societatea actuală vin să întărească trăirea catastrofică a profesioniștilor aflați în criză.

Dincolo de aceste dificultăți de gestiune, devenită imposibilă, a unui context asupra căruia simt că nu mai au nici o putere, grupurile aflate în criză sunt supuse și unor procese interne care le pot precipita prăbușirea.

Criza : revelator al calității sistemului defensiv

Enunțam mai sus că o organizație nu putea funcționa decât cu condiția de a o face conform logicii sale interne. Această evidență nu trebuie să ne facă să uităm importanța proceselor aflate în lucru în dinamica interpersonală.

Dacă tot ceea ce survine trebuie să semnifice ceva pentru organizație, posibila reglare ține de capacitatea acesteia de a integra date noi astfel încât acestea din urmă să aibă sens pentru actorii sociali. Or, observăm că în grupurile aflate în criză sistemele de reprezentare sunt deficiente în ce privește integrarea realităților care li se prezintă sub o altă logică.

Rezultă că grupurile dispun de un fel de acceptare intelectuală a acestor elemente purtătoare de schimbare, a naturii perturbărilor ca și a necesității de a-și modifica modul de funcționare cu care sunt confruntate, dar că rămân neatins în construcțiile lor imaginare și în credințele lor de bază.

Aparențele sunt adesea înșelătoare căci grupurile își creează mijloace raționalizate de tratare a schimbărilor și a dificultăților, adesea de o logică

incontestabilă, dar examinarea atentă a practicilor folosite arată că ele răspund unei alte finalități prost cunoscute de către actori: apărarea sporită a ordinii anterior. Echipele încearcă cu disperare să mențină această ordine pe care o doresc imuabilă contra asaltului contradicțiilor interne și externe care apar și se dezvoltă în criză.

Dar, ignorând forțele care acționează și le determină acțiunile, ele nu pot înțelege de ce eșuează în tentativa lor de integrare a perturbărilor. Disfuncțiile sporesc, și cu cât situația se degradează, cu atât grupurile se crispează asupra sistemului lor, sporindu-i închiderea.

În mai multe organizații, punctul maxim al crizei ține de un moment precis în care echipa declară direcției: „sunteți incompetenți”.

Analizele efectuate pe diferite terenuri ne fac să afirmăm că în spatele aparentei repuneri în cauză a unei competențe profesionale este vorba despre denunțarea direcției în incapacitatea ei de a servi drept scut împotriva perturbărilor care vin să o lovească în dinamica ei internă, altfel spus, incapacitatea de a fi garantul menținerii sistemului de reprezentări aflat în vigoare în grup.

Echipa de la centrul de formare „Matéria” îi contestă astfel directoarei competența de a prelungi existența grupului fără bariere fără distincții, în stare de fuziune.

Astfel, deși grupurile profesionale efectuează o analiză a contextului care se schimbă și a necesității de a se adapta, criza lor ține de faptul că această analiză nu poate fi cu adevărat integrată în modurile lor de acțiune, aflate înainte de toate în serviciul apărării sistemului intern amenințat. Necunoașterea acestor mize antrenează faptul că elementele exterioare nu pot fi considerate pentru multă vreme singurele responsabile. „Perturbatorii” se află în interior, iar criza se va derula pe scena relațiilor interpersonale în practici destructive.

Membrii organizației întrețin cu unitatea un raport de necesitate: criza este scandaloaasă pentru că revelă ceea ce era ascuns și exista în stare latentă, adică faptul că unitatea era clădită pe contradicții oculte. Criza este de nesușinut pentru că atinge unitatea semnificativă care permitea adeziunea și practicile. Puterea unificatoare ce structura grupul și îi crea dinamica face astfel loc irupției incontroleabile a antagonismelor.

Obiectul de investire care polariza energia dispare atunci în profilul unei confruntări directe. Nu se mai vorbește despre ce fac actorii, ci despre ceea ce sunt, într-un soi de luptă corp la corp în care este suficient să iei cuvântul pentru a fi condamnat, de altfel, cauza fiind judecată, cel mai adesea, dinainte.

Astfel, asistăm la o răsturnare a credinței de bază, forțele negative câștigând supremația: sentiment de dispreț, de trădare. Unitatea face loc dezbinării.

Prăbușirea imaginarii colective

Fiind un revelator al structurii până atunci greșit cunoscute (G. Rouan, 1982), criza pune în evidență mai ales calitatea sistemului defensiv pe care se baza grupul pentru a-și prezerva o unitate suficientă.

Chiar atunci când organizația asimilează criza, schimbarea trece întotdeauna prin spargerea sistemului de apărare creând astfel dezbinarea grupului. Echipele ca atare se deconstruiesc. Unii actorii pleacă, constrânși sau de bunăvoie, alții rămân. Aceștia din urmă traversează efectiv un proces de combinare individuală a solicitărilor vechiului sistem cu cele noi.

Criza reprezintă prăbușirea la un moment dat a sistemului imaginar al organizației. Această prăbușire nu antrenează în mod ineluctabil organizația spre distrugere. Aceasta se poate restabili pe noi baze în interiorul unei structuri conservate, noul sistem defensiv putând apărea ca progresiv sau regresiv față de cel precedent.

Criza este distructivă atunci când pozițiile colectivului, care își întărește sistemul de apărare, devin rigide, acesta accentuându-și intoleranța față de perturbații, exacerbandu-și credința în iluzia fondatoare, nefiind în stare să abandoneze acest „loc al adevărului” în care își înscria actul profesional.

Imaginarul colectiv, în măsura în care este discriminant, este o determinare care permite acțiunea. *Praxis*-ul grupului este orientat pornind de el, și, tot de aici, grupul își definește conduitele. În acest sens, el garantează o anume stabilitate a obiectului și, astfel, aduce dovada obiectivității.

Instituționalizarea iluziei împărțite permite astfel substituția, în locul ostilității realului, a unui sentiment de stăpânire. Dar această stabilitate nu este niciodată câștigată, lumea prezentându-se ca o tensiune ce caută să se reducă.

În criză, grupurile care trebuie să se protejeze încearcă să-și mențină identitatea și coerența printr-o tentativă de reducere completă a tensiunii care duce la închiderea sistemului prin repliere.

Această rigiditate, care ține de echipă, este adesea pusă la încercare de brutalitatea cu care se produc schimbările sociale. Oscilația între deschidere și închidere este înscrisă în constituția însăși a sistemelor sociale (E. Enriquez, 1972). Se pune întrebarea de a ști în ce fel se poate permite grupurilor să-și regăsească o dinamică dialectică atunci când sub efectul unei amenințări excesive acestea își sporesc entropia.

Intervenția psihosocială clinică

Leșirea din matcă a grupurilor sau crisparea lor identitară se poate explica și ca un răspuns anxios în fața constrângerilor unui context devenit prea amenințator și ca teamă de a-și pierde reperatele care creau sens în fața creșterii complexității.

Cererea de intervenție, într-un grup aflat în criză, se prezintă cel mai adesea ca un apel de ușurare a unei suferințe legate tocmai de această pierdere de sens. Dar, cerând ajutor, actorii sociali speră să regăsească un sens în sine, exterior persoanelor și existând dincolo de ele. Or, identitatea colectivă se susține datorită unei coerențe al cărei referent se găsește în inima subiectului, acesta din urmă fiind cel care își exprimă angoasa în fața dizolvării eșafodajelor și pierderea obiectelor identificatoare. Iată de ce, dacă criza este o prăbușire a construcțiilor colective, ea necesită un travaliu de descompunere a modelelor interiorizate, sistemele defensive care permitau legătura aflându-se în dificultate.

Intervenția psihosocială clinică (sau psihosociologia clinică) nu se prezintă ca o propunere de reedificare a ceea ce criza a distrus, dar substituie deconstrucțiilor brutale o reconstrucție prin analiză. Acest demers le permite actorilor sociali să-și reînșusească elementele, atât subiective, cât și colective, care făceau obiectul unei proaste cunoașteri și susțineau procesul critic.

Totuși, a lucra asupra conținuturilor denegate, evitate sau descalificate nu este ușor într-un context de cerere socială care se înscrie într-o reprezentare a cunoașterii excluzând cel mai adesea ignoranța.

Intervenția nu vizează explicarea crizei, ci o comprehensiune a ceea ce se află în criză la subiecții individuali implicați în relații reciproce. Miza este sesizarea acestei părți a sinelui prinsă în mecanisme care erau considerate exterioare. Pentru aceasta, grupurile trebuie să fie consiliate în punerea în relație a ceea ce se întâmplă cu modulele aparte individuale și colective de a trata evenimentele. Dacă este vorba, într-adevăr, de restaurarea sensului, această cerere se referă la o realitate care ne este prezentată ca o realitate trăită subiectiv. Iată de ce este necesar să realizăm o abordare a reprezentărilor, a pozițiilor și afectelor care le sunt asociate.

Derreglarea echilibrului anterior operată de criză în colective nu le permite acestora să se adune, dar, datorită recompunerii unui spațiu de elaborare pentru sine cu ceilalți, vedem cum se reînnoadă legăturile desfăcute.

Acest spațiu de elaborare a unei cereri trebuie înțeles nu doar ca adresare către consultanți, ci și ca oportunitate, înșirată chiar în procesul critic, de a crea condițiile unei re poziționări printr-o reinnoire a reprezentărilor.

Anumite procese aflate în lucru în intervenția psihosociologiei clinice favorizează, ni se pare, o degajare din criză.

Intervenția menține, în timpul furtunii, un cadru de referință suficient de stabil pentru a se constitui într-o „barcă de salvare”. În acest spațiu care se prezintă ca un loc deplasat al colectivului instituțional pot fi reluate logicile interne ale organizației cu care actorii întrețineau un raport de cunoaștere greșită. El permite grupurilor să întâlnească conținuturi necunoscute prin emergența unui cuvânt care are sens pentru fiecare.

Este un spațiu intermediar în care se încheie compromisul între fidelitatea față de logicile anterioare și degajarea unor noi semnificații (cerere suscitată de excesul costului psihic al crizei). Intervenția ocupă locul unei instituții de substituție tranzitorie față de instituția în criză, permițând reinstaurarea unei dinamici sociale, refacerea legăturilor de colaborare.

Ea apără un spațiu transferențial pentru menținerea unității identitare și a statutului subiectului. Intervenționistii pot permite grupurilor să înțeleagă, prin transfer, contradicțiile pe care reprezentările lor asupra crizei îi împiedicau să le asume.

În ce privește sistemele defensive, distincțiile atrenate de criză care păreau exterioare sunt reexamine în dimensiunea lor internă. Posibilitatea de a se exprima conflictual în sânul spațiului creat de intervenție, fără riscuri de explozie, permite grupurilor să reviziteze construcția originară a unei unități de care se agățau și care ar fi fost pierdută sau stricată. Ea permite însușirea conținuturilor mai ambivalente. Grupurile au posibilitatea de a evalua costul anumitor investiții imaginare idealizante și de a reinvesti altfel elementele realității. Energii reinnoite se eliberează pentru investirea obiectelor.

Degajate de conflictele interne, constatăm că grupurile fac să revină exteriorul sub forma unei chestionări a imaginii pe care i-o acordă. Exteriorul apare atunci mai puțin ca o amenințare, cât ca un context. Istoria apare nu numai ca o poveste veche ce trebuie reinnoită, ci ca o istorie ce trebuie creată, suferința făcând loc reparației dorinței.

În situație de criză, simbolic este întunecat și de o imaginar increment care maschează și împiedică dialectizările. Travaliul întreprins are ca efect recompunerea reperajelor și articulărilor simbolizante. Codaje realizate sub tensiune critică și trăite în mod dramatic și proiectiv găsesc aici oportunitatea unei deplasări.

Dacă intervenția este un cadru instituțional de substituție provizorie pentru un travaliu de recompunere a identităților colective, ea este de asemenea un recipient pentru operațiile psihice de deplasare și de întoarcere a conținuturilor denegate. Ea se propune ca loc de punere în cuvinte a conținuturilor imaginare care se țineau la adăpost de evidența sistemelor explicative.

Suferința face să reapeară părțile din sine ținute la distanță. Individizii, însoțiți într-o muncă de degajare a însemnelor culpabilizante sau a formelor de stigma-

tizare în care se blocaseră se deschid către o mai bună luare în calcul a conflictualității lor interne. Acest acces la contradicții și la diviziune, constituitiv de sine, îi predispune să integreze mai bine perturbațiile și să recepționeze complexitatea exterioară mai puțin persecutiv.

În cursul intervențiilor, reperăm schimbări în cadrele de formulare. Sistemele de reprezentare se deplasează. Noi cereri, cu dimensiuni excluse până atunci, intră în câmpul discursiv. Se operează schimbări în înțelegerea și viziunea de sine, a relațiilor și a contextului.

Ușurarea pe care o invocă membrii echipelor angajate într-un travaliu de elaborare poate fi înțeleasă ca o traversare. Indivizii și grupurile parcurg angoasa unei percepții catastrofice a situației care le copleșește posibilitățile de a se proiecta într-o acțiune viitoare și, în acest spațiu intermediar în care se pune în același timp problema deconstrucției și a recunoașterii, între ruptură și continuitate, ei acced la o reprezentare mai pozitivă a propriilor lor capacități și a capacităților potențiale comune de depășire a crizei. Constatăm că experiența deconstrucției face loc unei experiențe de refacere a sensului pe căile inter-subiectivității. O „activitate comună” poate interveni din nou pentru că subiectul și-a regăsit, în primul rând, reperele într-un joc colectiv. Ușurarea trebuie astfel înțeleasă ca senzație că procesele de ruptură nu sunt numai de ordinul distrugerii, ci se înscriu în egală măsură într-o mișcare vitală. Apărând nu doar ca o crispă asupra vechilor sisteme, ci și ca un apel la degajare, criza fondează posibilitatea și interesul unei acompanieri psihosociale clinice.

CAPITOLUL 7

Criza sub toate formele

Reducerea diversității crizelor la o noțiune abstractă considerată drept „criza” prin excelență constituie un obstacol în înțelegerea lor și n-ar putea explica nici diferitele forme pe care le pot căpăta, nici varietatea proceselor care se revină în cursul lor în funcție de unitățile sociale și actorii în chestiune. Iată de ce, prezentând acum criza care afectează ansamblul unei întreprinderi industriale, ne vom strădui să distingem diferitele unități în sânul cărora s-a dezvoltat criza: organizația în ansamblul ei, diferitele grupuri și indivizii, considerați aici ca subiecți și actori sociali.

Criza organizațională se manifestă prin fragilitatea, dacă nu chiar dispariția unui „noi” care ar face dovada unui sentiment de apartenență colectiv și a existenței unei unități semnificante. Revelând, în acest tip de organizație, prezența generală a unei legături colective care ține de compromis și de punerea în comun a intereselor sectoriale sau individuale, criza suscită ruptura, explozia și izolarea. Repliindu-se pe solidarități mai legate de grup, direcția, cadrele, salariații și sindicaliștii capătă posibilitatea efectuării unui schimb intern, dar își întăresc simultan pozițiile unilaterale și reprezentările autoreferente care, printr-un efect de deplasare, impută partenerilor obișnuiți responsabilitatea situației prezente.

În acest context de amenințare, grupul poate el însuși exploda sau deveni un refugiu ambiguu. El face în acest caz posibilă coeziunea, cuvântul, elaborarea neîncetată a unei situații schimbătoare, dar participă în egală măsură la o întărire identitară defensivă care îl izolează. Angajându-se într-o gestiune a crizei, una din echipele sindicale cu care am lucrat în mod particular și despre a cărei neliniște vom vorbi mai jos a crescut în proprii săi ochi, dar, neînțeleasă în demersurile ei de către salariați, s-a plasat într-o falsă poziție.

În fine, intervențiile succesive, realizate cu unul dintre membrii cei mai activi ai echipei sindicale, ne arată că acesta din urmă se află într-o tensiune interioară constantă. El este prins într-un sistem de valori, rezultat al propriei sale istorii, care îl face să participe la o politică de compromis prin care evită suferința de a se situa în completă contradicție cu ceea ce îl definește.

Criza organizațională

O inovație socială, analizatorul neliniștii

Întreprinderea de substrat, afectată de criza despre care vom vorbi, se situează în estul Franței, în centrul unei regiuni cu tradiție în industrie: ea fabrică produse pentru industria automobilelor. Cercetarea a fost efectuată cu ocazia unei inovații sociale numită „modernizarea negociată” în cursul căreia salariații sunt solicitați pentru a-și aduce concursul la demararea schimbărilor tehnice care îi privesc. Confruntate, într-adevăr, într-un context de criză, cu necesitatea unei productivități sporite pentru a face față concurenței, întreprinderile și-au mobilizat resursele umane, considerând că o mai bună integrare a socialului în economic le-ar permite să răspundă provocărilor competitivității. Au primit deci în mod favorabil inițiativele CFDT-ului în privința dreptului salariaților de a avea un cuvânt de spus referitor la schimbările ulterioare și de a-și exercita, cu această ocazie, dreptul de expertiză asupra unor proiecte care îi privesc. Instalarea noului atelier fusese folosită ca ocazie de a experimenta această nouă politică. Salariații implicați în schimbările ce urmau să vină studiaseră în grup, cu ajutorul unei persoane care intervenea din exterior, noua organizare a muncii, determinarea posturilor și efectivelor, viitorul sistem de conducere informatizat și amenajarea localurilor care le erau destinate.

Primele intervenții au fost realizate cu secția sindicală CFDT din întreprindere, partenerul nostru privilegiat în cercetare. Prin intermediul federației, secția era comanditarul cercetării. Membrii săi ne-au împărtășit astfel neliniștea profundă resimțită în uzină. Puțin autonomă, ea nu este decât o unitate de producție care a aparținut unor diferite grupuri industriale. Materiile prime, importate, sporesc teama de delocalizare. Piața internațională oferă produse semi-finite mai ieftine decât producția locală.

Viitorul acestei unități de producție este deci incert. Chiar dacă până acum au permis evitarea concedierilor fără asistență socială (ajutor de șomaj, ajutor social de), planurile sociale se succed, iar salariații se tem de ce e mai rău. În acest context, grupul industrial de care ține uzina decide să dubleze capacitatea unui atelier de care depind, în aval, alte producții, efectuând restructurări profunde pentru a-l moderniza.

Dată fiind situația depresivă, proiectul este primit de toată lumea ca un semn al „o gură de aer”, dar, supraestimat, el va deveni în curând, o dată cu acțiunea de modernizare negociată care îl însoțește, revelatorul și analizatorul profunde neliniștii ambiante.

Evaluarea acestei inovații sociale cu efecte pe cât de neașteptate de atât de divizate a pus în lumină reprezentări și referințe de la care pornind diferitele

unități sociale ale uzinei încercau înțelegerea inițiativei respective. În această situație de neliniște colectivă, fiecare dintre unități (direcție, cadre, salariați și sindicate) căuta confort și solidaritate în reprezentările împărtășite, punându-le în același timp în cauză pe ale celorlalți. Unele dintre ele, printre care secția sindicală CFDT, își pun în egală măsură întrebări asupra identității și valorilor lor de referință.

Am folosit interviurile pentru a permite unităților sau grupurilor cu apartenențe diferite să se exprime. Cu secția care ținea de organizația sindicală ce solicitase această cercetare am realizat interviuri colective succesive și interviuri individuale cu fiecare dintre membrii săi. Discursurile culese ne-au permis să analizăm reprezentările referitoare la unitatea de identificare, la celelalte unități reperabile, la organizație, la raporturile de muncă, la cauzele și efectele crizei.

Trei niveluri de criză au putut fi astfel degajate și distinse. Cel care atinge legătura socială internă a unei organizații luată în ansamblul ei și care dublează criza economică propriu-zisă. Cel care atinge identitatea echipei sindicale ca grup: deși valorizante, noile sale angajamente dau naștere neliniștii și îndoielii. În fine, interviurile succesive cu unul dintre membrii echipei sindicale ne-au expus travaliul de reamenajare psihică la care este constrâns un militant care continuă, într-un context defavorabil, să susțină, să negocieze și să apere valori de care este legat și care îl fac să reziste.

Conform analizei, discursurile permit înțelegerea modului în care fiecare unitate (cadre, direcție, salariați, secția sindicală...) confruntată cu această situație critică își extrage legitimitatea din ea însăși, construindu-și un sistem de reprezentări care duc la situarea „celorlalți” în ilegalitate și rea credință, în timp ce valorile promovate sunt recunoașterea mutuală și dialogul. Interviurile permit astfel degajarea valorilor, referințelor în jurul cărora se organizează discursurile legitimize precum și logicile, strategiile sau luările de poziție care decurg de aici.

I-am ascultat pe membrii echipei de direcție ținând un discurs de „realism în vreme de criză”. Sistemul lor de reprezentare îi opune pe ei toți, conștienți de gravitatea unor crize economice generale care afectează întreprinderea și îi amenință viitorul, unor salariați „inconștienți și sinucigași”, care vor totul și imediat, în ciuda consecințelor pentru viitorul întreprinderii. Doritori de dialog și aflați în căutarea unor parteneri, ei nu dau decât de sindicalității „iresponsabili”, unii „rămăși la lupta de clasă”, alții „angajați într-un demers intelectual realist”. Ei nu sunt mai reprezentativi decât cadrele, decepționante, care au devenit mai degrabă tehnicieni decât manageri. În aceste condiții, dialogul definit de echipa directorială ca o căutare a unui consens în interesul comun al supraviețuirii întreprinderii este imposibil. Direcția este obligată să adopte o strategie autoritară: „Aplicarea unilaterală a planurilor, fie că sunt sau nu

mulțumiți", o dată cu devalorizarea celorlalți: „*Se discreditează complet în ochii noștri!*”. Acest discurs este ținut cu referire la „adevărul economic”, considerat indiscutabil, legitimând echipa directorială, lucidă, în recursul ei la o putere autoritară.

Cadrele își întăresc identitatea printr-o imagine de sine ca oameni de meserie, tehnicieni responsabili care țin cont de problemele umane. Ei caută contactul și o formă de solidaritate cu baza, dar aceasta se eschivează și, ca și direcția, îi trimite la misiunea lor de încadrare. Frustrați, ei suferă din cauza climatului de neîncredere și de nerespectare a cuvântului. Nu există o adevărată unitate: cadrele se simt izolate, sfâșiate între solidaritatea cu baza la care fac apel în caz de probleme și legătura, mai rațională, pe care o întrețin cu direcția. Cadrele nu se simt „credibile” și își atenuază conflictul interior prin recursul la „simțul datoriei”.

Salariații, cu care interviu a avut loc în atelierul de producție ce făcuse obiectul modernizării negociate, se consideră înșelați. Ei sunt pentru dialog și exprimare, dar cea ce li se propune li se pare o „prefăcătorie”. Îi opun o discuție sub forma unei „comunicări reciproce” cu direcția pe dimensiunea puterii. Ei caută să descopere astfel recunoașterea de care nu beneficiază: „*Trebuie să ni se demonstreze, să ni se arate că suntem necesari societății*”. Au sentimentul că sindicatelor vorbesc cu patronul urmând propria lor optică, și deci nu în numele lor. Nu prea apreciază, pentru că li se par suspecte, negocierile numite de sindicate „la rece”, adică fără conflict deschis. „*Dialogul întrerupt dintre sindicate face rău personalului.*” Avantajele obținute prin negocieri sunt în bună măsură ocolite de viziunea dramatică a viitorului împotriva căruia raportul de forță este un recurs fără iluzii. Responsabilitatea crizei este atribuită neprevederii și minciunilor spuse de direcție și de sediul central, unitate pe care nu o pot controla deloc. Pentru acești salariați, dialogul este imposibil, cuvintele mint, nimeni nu îi ascultă, așteaptă în zadar recunoașterea. Propria lor solidaritate se degradează. Ei trăiesc criza în mod identitar, destituiți sau obligați să recurgă la violență.

Responsabilii secției sindicale CGT¹ înțeleg să aperse viitorul întreprinderii, slujbele existente și posturile pentru tineri. Dar nu sunt de acord cu nici unul dintre modurile de a gândi sau de a acționa ale direcției, în plus, nu se consideră ca fiind din aceeași lume. Patronii vorbesc de economic, ei de social. Cred în omul care este actualmente distrus, luptă împotriva in Justiției sub toate formele ei, convinși că fiecare trebuie să poată avea un loc în societate. Pentru ei, neliniștea domină în uzină: violentarea repetată a socialului a dus la pierderea spiritului de familie, a sentimentului de apartenență la grup, a culturii uzinei... dacă există beneficii, acestea sunt investite în altă parte. Numai economiile de posturi interesează direcțiunea; munca pentru ea costă! Principiul concurenței

este la originea problemelor economice, iar deficiturile sunt legate de sistemul de evaluare a costurilor: o contabilitate națională care ar include efectele șomajului asupra costurilor sociale, spun ei în esență, ar arăta că se pierd bani acționând astfel...

Nu cred în negocieri: în opinia lor, ea este făcută pentru a duce la acceptarea „revindicărilor” patronului. Nu contează decât raportul de forțe și deci confruntarea cu direcția, pe modelul unei puneri față în față a pierderilor acumulate în caz de oprire a muncii și a costului sporurilor sau al compensațiilor cerute. Dar ei se feresc să fie văzuți astfel: „*cu cuțitul în dinți, închiși, compartimentați... involarea!*”.

În ce privește viitorul uzinei, ei cred că se mai poate face și altceva, dar direcția vrea ca „*muncitorii să se pună la dispoziția ei*”, în timp ce unele propuneri ale sindicatului lor, refuzate pe moment, s-au dovedit ulterior realiste. De aceea, responsabilii mărturisesc a fi sensibili la discursurile celor care spun: „*De vreme ce tot mergem la ștreang, măcar să ne bucurăm cât putem înainte*”.

Secția sindicală CFDT, ale cărei remanieri identitare le vom prezenta în curând, este angajată într-un demers de reflecție asupra determinațiilor crizei și asupra posibilității unei politici deschise referitoare la noi raporturi de muncă, mai democratice, în care dialogul și parteneriatul și-ar avea fiecare locul. Pentru ei, discuția trebuie să predomine asupra conflictului din momentul în care situația este analizată în toate dimensiunile, fiind vorba în acest caz de „negocieri la rece”. Formarea, informația sunt căile privilegiate în timp ce valorile privilegiate sunt un umanism democratic care le sudează unitatea și dă un sens acțiunii lor. Dar se simt victimele unei confuzii, neînțeleși de către baza pentru care acțiunea lor nu este lizibilă, greșit judecați de către direcția care îi taxează drept irealiști în timp ce ei au sentimentul de a stăpâni mai bine datele economice și sociale. Sunt, în fine, denunțați de secția CGT care îi acuză de aranjamente cu direcțiunea. Ei se bazează pe unitatea lor sindicală și pe credința în valorile lor pentru a persevera, în ciuda acestei izolări, printr-un efort de dialog în care văd garanția și dezvoltarea raporturilor viitoare de muncă. Sprijinul pe reprezentările idealizate și solidaritatea grupului îi permit să reziste într-un context decepționant și să persevereze în activitatea cotidiană.

Se poate vedea din această recapitulare că diferitele unități nu au aceeași coeziune. Problemele identitare sunt evocate de cadre, de salariați, de sindicaliști. Cu toții, totuși, în afară de CGT, caută dialogul și identificarea, dar le declară imposibile din vina partenerilor, acuzați de iredresponsabilitate și de neînțelegere în raport cu datele problemei. Realismul economic i se opune idealismul social. Această opoziție traversează anumite unități și creează un conflict intern la indivizi. Acestea sunt paradoxurile reînviolate de criză, criză a societății și criză a întreprinderii, care induc o confruntare între grupurile din sânul unei

1. Confederația generală a muncii (n. fr.).

aceleiași organizații. Aceste grupuri sau aceste unități se descalifică reciproc, pretinzând în același timp că vor dialogul. Reprezentările vizând să mențină identitatea și sensul îi înscriu pe ceilalți în antagonism sau eroare. Fiecare grup vede imagini aflate în contradicție cu cele pe care le are despre sine, vede amplificându-se disensiunea dintre grupuri și proiectează asupra celorlalți reprezentări care îi pun în stare de tensiune. Fiecare se percepe și îi percepe pe ceilalți în mod paradoxal și deconstruiește reprezentarea celui cărui dorea să i se adreseze. Astfel, fiecare grup vrea să comunice, crede că într-adevăr comunică și este perceput ca refuzând să comunice.

O criză a legăturii sociale interne

Aceste reprezentări paradoxale devin în curând, printr-o reacție de acumulare, cauza și consecința unei crize a legăturii sociale interne.

Direcția constată lipsa de responsabilitate, înconștiența și pierderea valorilor morale, în timp ce secțiunea sindicală CFDT așteaptă mai multă transparență, democrație, negocieri, își apără valorile, dezvoltă o politică de ajutor reciproc și atribuie rigidității și lipsei de recunoaștere a direcțiunii imposibilitatea concertării. Pentru salariații, tot ceea ce s-a făcut sau se va putea face în domeniul dialogului sau al negocierii li se pare „normal” și nu poate reprezenta decât o compensație, de vreme ce acest lucru ar fi trebuit să existe dintotdeauna.

Secțiunea sindicală CGT afirmă că-și urmează propria cale, fără a-i critica pe ceilalți; pentru ea luările de poziție ale CFDT sunt „normale”, ele țin de „natura” a ceea ce sunt: un sindicat reformist, în timp ce acesta din urmă nu atribuie decât sentimentului său de responsabilitate posibilitatea CGT-ului de a ține discursurile pe care le ține. Ca urmare, prin această relație de înclăștare reciprocă, întreprinderea devine un vast joc de roluri prin care poziția unuia nu pare posibil de susținut decât datorită celei asigurate de celălalt. Dacă legătura socială se construiește cu parteneri susceptibili de a deveni adversari, fiecare dintre cele două sindicate se cramponează, printr-un efect de separare care se traduce în antagonism, de una dintre aceste două poziții. CFDT vede în celălalt, *a priori*, un partener, iar CGT o consideră un adversar ireductibil.

Această situație complexă și puțin satisfăcătoare din punct de vedere uman convinge pe fiecare să se replieze pe idealurile, pozițiile și practicile sale: constrângerea economică care tinde să explice totul, umanismul, justiția, meseria, tehnica și echipa, receptată ca un grup primar în sânul cărui devine posibil să vorbești același limbaj și să fii recunoscut. Existența acestor logici paralele care merg alături fără a se întâlni în ciuda anumitor aparențe explică fără îndoială exclamația lansată din adâncul inimii de directorul personalului la începutul interviului: „Suntem niște orfani ai negocierii!”.

Și aceasta în ciuda intențiilor exprimate de fiecare. Secțiua sindicală CFDT dorește să fie considerată ca un partener, CGT-ul regretă vremurile când se putea negocia cu adevărat, salariații ar vrea să fie luai în serios, iar direcțiunea speră să obțină mai multă comunicare și mai multă solidaritate.

Negocieri de negăsit

Lipsa unor „reale” negocieri este cu atât mai grav resimțită cu cât fiecare compară situația prezentă cu perioada anterioară, caracterizată prin puternice procese de legare, referitoare la oameni și lucruri, și prin raporturile de forțe care reușeau să se dialectizeze prin exercitarea unei conflictualități dătoare de viață.

Uzină, familie, slujbe, copii erau intim asociate:

„Tatăl meu lucra la uzină, din asta trăia familia și, în același timp, eu am putut intra în uzină... Aveam speranțe. Familii întregi trăiau pentru uzină... Oamenii vorbeau despre uzină acasă. Veneau pentru că era de lucru și pentru că era important pentru ei... Există chefel de a munci” (un delegat CGT). Uzina era lumea lor, o lume plină de semnificație.

Poziția sindicatelor era mai simplă: nici o criză economică, nici o amenințare în privința slujbelor, nici negocieri tensionate cu susținerea eventuală a unei greve. Agresivitatea și distructivitatea reușeau să se investească și să se regleze într-un raport de forță care pune în balanță riscurile financiare în caz de oprire a instalațiilor și sporurile cerute: *„Aveam obiceiul să-i spunem direcției: câți bani sunteți gata să pierdeți înainte de a negocia cu adevărat?”*

Așa cum o descriu cei în cauză, această perioadă era astfel marcată de existența unor puternice procese de legătură între entitățile sociale, precum familia și uzina, prezentate ca fiind făcute una pentru alta, și persoane, de vreme ce patronii și sindicaliștii dezvoltau reciproc relații de adversitate, dar și de parteneriat. Distructivitatea și forțele ținând spre dezlegare reușeau pe atunci să se mediatizeze în negocieri. Aceasta era, în termeni de economie psihică, echilibrul pulsional care se instaurase. Și, pentru a relua metapsihologia freudiană, aici erau satisfăcute atât pulsuniile de viață al căror scop este instituirea unei legături între ansambluri tot mai mari, cât și pulsuniile de moarte care tind să dizolve ansamblurile și să distrugă lucrurile.

Prin comparație, situația critică actuală este descrisă ca fiind complet incoerentă și incomprehensibilă. Forțe distructive par a se fi abătut asupra uzinei: *„A fost ucis în uzină spiritul de grup, oamenii nici măcar nu se mai cunosc între ei... Se creează conflicte între oameni... Disprețul domină... oamenii le spun salariaților: nu sunteți în stare să înțelegeți”* (Responsabil CGT). Se produce o disociere a convergenței minimale între interesele întreprinderii și cele ale salariaților: *„De că să câștige întreprinderea bani dacă noi trebuie să murim de foame?”*

Într-o asemenea situație, așteptările reciproce nu lipsesc totuși. Direcția speră într-un sindicat partener care să fie purtătorul de cuvânt și reprezentantul bazei, dar regretă în același timp susținătorii sindicali de acum zece ani: „*Aceia erau oameni, erau reprezentanți sindicali, ne încredințează directorul personalului, convinși că după încheierea unui acord era treaba lor să meargă să-i convingă pe oameni că era o negociere bună; eu cred că ăștia sunt adevărații, reprezentanți*”, spunând în concluzie: „*Ajunși să te întrebi: dar instanțele reprezentative ale personalului pe cine reprezintă?*”.

Secția sindicală CFDT adoptă, în ce o privește, o poziție realistă: „*E totuși mai bine să negociem pentru ca lucrurile să se petreacă cât mai puțin prost posibil*”. Convinș că pune „*întrebările care trebuie*”, ea dorește să fie considerată ca partener și regretă că direcția nu o ascultă și „*face prostii*”. Din cauza asta, spune ea, „*nu facem decât să reparăm, nu avansăm, lucrurile se blochează mereu. Nu există dialogul social care ar trebui*”, începând să creadă că „*poate e mai bine să terminăm bălciul, să vedem ce iese*”.

Procedând la analiza poziției sale, direcția constată, de partea ei, „*o lipsă de încredere în echipa de direcție*”. Oamenii spun: „*Directorii noștri sunt niște nulițați pentru că nu ne oprim din cădere, din restrângeri, sunt niște incapabili, trebuie dați afară*”. Iar directorul personalului constată că această lipsă de încredere cuprinde pe toată lumea: „*Devine complet aiurea și suprarealist, cum ar spune unii, dar cum nimeni nu mai are încredere în nimeni și cum toată lumea își permite să-și vedeze vecinul într-o meserie pe care nu o cunoaște, se aud tot felul de aberații*”.

Această pierdere a încrederii în partenerii obișnuiți, această voință de a-l „șterge” pe celălalt, a cărui neputință este stigmatizată, sunt semnul unei descalificări și al unei invalidări reciproce. Ele ne fac să constatăm existența unei crize generalizate care atinge reprezentativitatea fiecăruia.

Calificativul „*suprarealist*”, cu atât mai semnificativ cu cât sloganul zilei este realismul, vizează reprezentări și discursuri considerate nepotrivite. În numele acestor reprezentări „*suprarealiste*” direcția personalului așteaptă, ba chiar am fi tentați să spunem convoacă, parteneri care să asigure, ca înainte, o poziție de mediator sau, pentru a relua termenii lui R. Likert (1967), de „*dublă apartenență*”. Neținând cont de schimbările intervenite în mediu, ea își construiește, astfel, reprezentări extratemporale ale unui sindicat care să-i satisfacă propriile nevoi și necesități. Iar secția sindicală CFDT așteaptă, în deplină reciprocitate, o direcție care să-i valideze propriile experimente sociale.

Asemenea producții imaginare se întâlnesc fără îndoială în mod frecvent în organizații, dar ele sunt în acest caz reglate, reevaluate prin exercițiul unei conflictualități normale, cu sprijinul unor negocieri multiple, ca ocazie de identificare a intereselor comune, de precizare a divergențelor, dar, în opinia

noastră, acesta este un al doilea beneficiu asupra căruia nu s-a insistat destul, apoi ca posibilitate de reajustare a reprezentărilor mutuale. Dacă e să le dăm crezare tocmai protagoniștilor, această a doua funcție de negociere nu mai merge: „*Nu mai știm ce reprezentăm, spun unii, nu mai știm ce suntem; trebuie deci să ne reevaluăm mereu, să mergem să căutăm baza și apoi să revenim*” (un delegat CFDT) sau, din partea direcției: „*Eu cred că trebuie să ne refacem credibilitatea și de o parte și de alta și să încercăm să ne unim*”.

Situația trimite deci nu la o confruntare a reprezentărilor, cu alte cuvinte între protagoniști, așa cum ne-ar invita o anumite concepție asupra comunicării, ci la o punere în chestiune a originii proceselor care prezidă construcția lor.

Efecte de crispare și de stupefacție

În timp ce orice modernizare evocă, a priori, un progres, conducătorii noii instalații trăiesc instalarea recentului sistem de conducere informatizat mai degrabă ca pe o pierdere. Acesta nu oferă decât o vizualizare parțială, în timp ce precedentele sinoptice murale permiteau, dintr-o singură privire, controlarea ansamblului instalației. „*Oricum am face, n-o să fie niciodată la fel de bine ca un sinoptic tradițional... Cred că cel care supraveghează tabloul de control n-o să aibă niciodată confortul unui tablou tradițional... Nu cred că e mai bine, un avantaj... Asta s-a făcut din motive economice... Când are loc un accident, timpul e limitat, lucrurile merg foarte repede. Deci n-o să fie niciodată un confort, de asta sunt sigur. Iar tipul depinde mult mai mult de mașină decât de tabloul tradițional.*” Faptul că acum conducătorul nu poate „*controla*” decât o parte a instalației presupune din partea sa o construire abstractă a ansamblului și constituie pentru el o pierdere în stăpânirea actului profesional.

Acestui lucru i se adaugă suprimările de posturi care „*arată unui număr de persoane că munca lor nu servea la nimic de vreme ce postul a fost desființat și li s-a spus: uite că merge. Adică, bine, unii au lucrat aici treizeci de ani la același post și au impresia că n-au făcut nimic*”. Sensul muncii, sentimentul utilității sociale și reprezentarea de sine a fiecăruia sunt astfel atinse.

Aceeași teamă de o rană narcisistică există la sindicaliștii angajați în această modernizare negociată, în asemenea măsură încât este atinsă chiar posibilitatea de a imagina, adică, în cazul de față, de a gândi altfel. „*Nici nu pot să-mi imaginez, ne spune unul dintre ei, cum ar fi dacă n-am fi făcut toate astea... Știu cum suntem acum, dar mă întreb cum am fi făcut, unde am fi, cum s-ar petrece lucrurile... Și sunt și mai obtuz, pentru că nu reușesc să-mi reprezint nimic. Cum s-ar fi putut face fără să trecem prin asta, chiar nu văd, sunt complet blocat... Avem fiecare limitele noastre în raționament, nu le putem depăși, vine un moment când raționamentul se oprește.*” Este oare vorba de o

reticență față de costul psihic ce trebuie plătit pentru a reconsidera și reevalua o acțiune cu efecte împărțite sau de efectul unui context de amenințare asupra capacității imaginative? Oricum, sunt atinse, în această situație critică, nu doar reprezentările, ci chiar capacitatea de a crea altele noi.

Atâtea reconstruiri sau reevaluări ar presupune, într-adevăr, o dată cu creșterea gradului de abstracție sau de complexitate, certitudinea unui câștig viitor și funcționarea normală a proceselor de legare, relegare și simbolizare. Dezvoltarea simbolizării presupune într-adevăr stabilirea unor noi legături între obiecte și altele, noi, care le exprimă din nou în funcție de anumite criterii, asigurând în mod simultan ruptura și continuitatea. Pierderea unui raport mai concret cu obiectul ar fi astfel compensată printr-o folosire desigur mai abstractă, dar, în timp, mai legeră. Psihologia genetică arată că pierderea unui obiect stăpânit nu se poate opera fără credința în avantajele scontate de pe urma creșterii.

Contextul critic și insecuritatea astfel generată provoacă, dimpotrivă, crisperia și stupefacția care copleșesc capacitatea de a elabora reprezentări adaptate noilor necesități.

Suntem astfel obligați să ne întrebăm cărui element trebuie atribuit, în acest context, dificultatea de funcționare a unor mecanisme de legătură susceptibile să favorizeze construcția unor noi reprezentări de sine, a celorlalți și a „obiectelor” cu care fiecare are a face în fiecare zi.

Amenințările psihice

Am spus mai sus (cf. I, capitolul 4) de ce procesul critic devine mai inteligibil dacă îl examinăm simultan din punct de vedere economic și topic. Discursurile evaluative și comparative ne permit să sesizăm, din această dublă perspectivă, modul în care afectele, reprezentările și investițiile sunt modificate de situația de criză.

Aleasă ca referință de evaluare, perioada anterioară crizei este descrisă ca fiind marcată de un constant raport de forțe, dar și printr-o recunoaștere pe care direcția, sindicatele și salariații își fondau identitatea: „Pe-atunci, direcția nu putea decât să negocieze... Pe atunci, patronii acestei uzine erau niște duri, dar... se gândeau la oameni și la familie”. Astfel, pulsunile agresive și destrucitivitatea reușeau să se investească în negocieri viguroase și într-un „război” al pozițiilor cunoscut și recunoscut. Povestirile referitoare la această perioadă evocă în egală măsură prezența unor puternice procese de legătură între uzină, muncă, familie,... asociate totuși unor potențialități mortifere în măsura în care uzina, sistem autoreferent, devenise lumea lor. În fine, întreprinderea, locul de muncă, era de asemenea producătoare de sens. Munca, transformare a realității dotată cu obiective tangibile și recunoscute, participa la un sentiment de recunoaștere și de utilitate socială.

Prin comparație, situația actuală este descrisă ca fiind cea a incoerenței, non-sensului și a unui „suprarealism” în percepțiile reciproce. Construcția acestor reprezentări „suprarealiste” și paradoxale care concură la descalficarea și invalidarea mutuală a partenerilor trebuie privită în termeni de necesitate psihică. Ea ține de o exigență de muncă și de producție impusă de aparatul psihic. Perioada actuală observă creșterea simultană a energiei libere care nu mai reușește să se investească în mod satisfăcător și a ambivalenței față de o uzină deosebit de deprimantă care nu mai răspunde nici așteptărilor lor, nici misiunilor sale obișnuite. Prin urmare, cum să explicăm, dacă preluăm punctul de vedere al interesaților și dacă presupunem că o parte dintre mecanisme funcționează fără știrea lor, acest prea plin de sentimente, de afecte și de energii, altfel decât prin construirea unor reprezentări ale celui alt care să poată da un sens respectivei neliniști. Decât să-și atribuie neliniștea amenințărilor care apasă asupra întreprinderii și să-și dirijeze agresivitatea asupra unor factori abstracti și îndepărtați, individul găsește o anume ușurare, printr-un efect de deplasare, în canalizarea agresivității eliberate asupra celui alt, prezent și sesizabil. În fața urgenței de a da sens și de a calma neliniștea, afecte puternice, ținând de sentimentele de decepție induse de noua situație, puternesc reprezentările în asemenea măsură încât acestea devin suprarealiste sau paradoxale. Pentru a para fatalitatea și pentru a găsi o explicație crizei care s-a abătut asupra uzinei, este mai „economic” să atribuie direcției, dezangajării cadrelor, neînțelegerii salariaților și irealismului sindicatelor responsabilitatea incompetenței, decât să recunoști o anume realitate contextuală. Rezultă un efect de ușurare a sentimentelor neplăcut resimțite. Amenințarea care apasă asupra acestui mediu descoperă în fiecare, fără știrea sa, frici arhaice evidente la analiza discursurilor ținute. Acestea incită fiecare colectiv de actori ca unitate socială să-și întărească solidaritatea, pe „noi”, în fața adversității. Fiecare are de salvat o anume stăpânire, deplăsându-și decepția dinspre situația globală și complexă asupra „celorlalți”. Aceștia se regăsesc așadar descalificați și invalidați. Se deschide astfel, ca factor de criză, o prăpastie între identitatea atribuită și identitatea așteptată.

Criza la nivelul organizației afectează în majoritate unitățile sociale care o compun. Ea copleșește capacitatea lor de a funcționa ca un colectiv, conflictual fără îndoială, dar susceptibil să devină, atunci când este atractiv, un obiect de idealizare și să beneficieze de efectele sublimării. Creând, după cum vom vedea, o nouă formă de legătură la nivelul unităților sociale, criza deconstruiește acest „noi” care ar fi desemnat în situația dată ansamblul organizației.

O echipă sindicală cu probleme

Pentru a realiza schimbările necesare acompanierii mutațiilor aparatului industrial, tehnologiilor și modurilor sale de organizare a muncii, anumite sindicate au făcut dovada unei voințe de a-i plasa pe salariați în centrul responsabilităților și al redresării economice.

Astfel, CFDT s-a angajat într-un proces de modernizare negociată proiectând să transforme sindicatul într-o forță de propuneri pentru întreprindere, lărgind rolul negocierii colective și al intervenției sindicale la gestiunea organizației.

Secția sindicală CFDT a uzinei s-a angajat, în acest context, în acțiunea de modernizare. Vom analiza impactul crizei asupra unității sociale pe care o reprezintă secția în cursul experienței sale.

Vom examina unitatea colectivă a grupului sindical prinsă în proiectul său, luând în considerare identitatea grupului într-o perspectivă dinamică și relațională :

- Dinamică : identitatea este înțeleasă între un pol al permanenței și un pol al schimbării.

Permanența ține de nucleul de coerență pe care grupul își fondează stabilitatea angajării.

Polul schimbării ține de posibilitățile de evoluție care vor jalona experiențele grupului și îi vor defini viitorul în fața noilor solicitări.

- Relațională : identitatea se câștigă și se întărește prin jocul tranzacțiilor cu diferiți parteneri : confruntări, alianțe, opoziții, tot atâtea posibilități de a-și urma misiunea și de a-și pune în valoare specificul.

Ne vom focaliza asupra remaniierilor identitare ale secțiunii sindicale în cursul experienței de modernizare negociată și în prelungirile ei. Analiza noastră se consacră reprezentărilor actorilor așa cum apar ele în discursurile lor prin interviurile individuale și colective.

O situație valorizantă

Angajarea în modernizarea negociată s-a prezentat în ochii secției ca o nouă oportunitate de a trăi, în sânul întreprinderii, valorile care o fondează :

- Responsabilizarea : participarea și implicarea salariaților în transformările atelierelor și concertarea în cazul noilor proiecte.
- Dialogul : dezvoltarea cooperării și a schimburilor între diferitele niveluri ierarhice ale întreprinderii.
- Negocierea : înțeleasă ca o discuție deschisă asupra punctelor comune și a contradicțiilor.
- Recunoașterea : a cunoștințelor și competențelor fiecăruia în întreprindere.

Adeziunea se face în jurul unui ideal democratic conform căruia toată lumea trebuie să fie asociată în funcționarea, gestiunea și perspectivele întreprinderii. Pentru această echipă, sindicatul reprezintă veriga, legătura care unește antagonismele pentru a realiza unitatea intereselor și o armonie a relațiilor în beneficiul întreprinderii.

Se oferă astfel o posibilitate, dată fiind conjunctura, de a introduce egalitatea în raporturile sociale dintre diferiții salariați ai întreprinderii. Egalitate conform căreia principiul intereselor de neconciliat se estompează în favoarea unei adeziuni împărțite și critice față de proiectul întreprinderii. Perspectivă umanistă subînținsă de credința în posibilitatea de a se înțelege și de a coopera. Situația se prezintă ca o ocazie de a experimenta legitimitatea eticii CFDT prin aplicarea unei politici democratice.

Angajarea în modernizarea negociată a produs remanieri în reprezentările secției sindicale față de ea însăși, de istoria ei și de diferiții săi parteneri.

Trecutul, atunci când este evocat sau reexaminat, este descris ca o perioadă de expansiune economică ale cărei principale caracteristici sunt simplitatea, lipsa de griji și deresponsabilizarea.

„Cunoscusem o vreme când puteai fi împotriva, dar asta n-avea nici o importanță. Nu se semna niciodată un acord salarial, aveam mereu sporuri. Ne aflam într-o perioadă de totală deresponsabilizare ; dar lucrurile progresau totuși, mergeau. Era perioada de expansiune. Noi nu ne angajam cu nimic, criticam tot – știam că, oricum, patronul va face ce trebuie.”

Mai multe evenimente vor pune capăt acestei perioade de nepăsare. Criza economică națională și internațională, raritatea relativă a materiilor prime, sporirea revendicărilor ecologice au determinat întreprinderea să-și pună anumite întrebări și să discute mijloacele sale de funcționare și modul său de producție. Această situație a provocat în secție conștientizări care au modificat încetul cu încetul percepția asupra întreprinderii.

O nouă sensibilitate la mizele întreprinderii, sub forma conștientizării unei realități până atunci ignorate sau evitate, creează pentru echipă o deschidere al cărei beneficiar se simte.

„Aveam înăuntrul meu dorința de a mă deschide. Asta m-a incitat să ascult, să privesc, să văd, să ies din activitățile banale pe care le cunoscusem până atunci.”

„E o altfel de gândire decât cea a micii întreprinderi.”

Accesul la raționalitățile economice și introducerea acestor cunoștințe în reflecția asupra orientărilor întreprinderii sunt trăite ca o îmbogățire și pun sub semnul întrebării un nivel de reflecție și de raționament anterior, care astăzi apare limitat, clivat, chiar simplist.

„Au existat întotdeauna fenomene complexe, dar credeam că nu există, dădeam răspunsuri de bază. (...) Lucrurile nu sunt albe sau negre, ci complexe. (...) Când lucrezi doar în întreprinderi mici, la nivelul reflecției nu este suficient.”

Înțelegerea logicilor economice ale direcțiunii (în ciuda tentativelor de indoială) ca și împărțirea analizelor dau sindicaliștilor sentimentul de a trece de la o poziție pur revendicativă și rigidă la o poziție evoluată.

„Înțeleg întotdeauna raționamentele economice ale patronului, le înțeleg și nu-mi spun niciodată că sunt povești.”

„Nu mai pot raționa în fața patronului ca un sindicalist primar.”

„Ocazia de a-l întâlni pe patron este un câștig personal.”

Acești sindicaliști, situându-se ca parteneri ai direcției, se ridică printr-un proces de identificare la același nivel de responsabilitate ca și echipa de direcție. Îi vedem astfel atribuind direcției sentimente, reflecții, îndoieli, incertitudini care le aparțin; dar făcând-o în același timp să le împărtășească decepțiile.

„Dacă aș fi fost în locul patronului mi-aș fi pus aceeași întrebare.”

„Cred că patronul face aceeași analiză ca și mine; are același sentiment ca și mine, dar patronul și noi înșine nu suntem recompensați.”

Într-o colaborare cu direcția, valorizarea expresiei salariaților, a dialogului între diferiții actori, a negocierii asupra condițiilor de muncă, conferă secției o mai mare siguranță, sentimentul de a avea mai multă greutate în negocierile sindicale tradiționale și posibilitatea de a obține succese importante, afirmând-o în acțiunea sa sindicală.

Sporirea contradicțiilor

Totuși, acest angajament pe lângă direcțiune va confrunta secția sindicală cu alte logici, având efecte contradictorii față de evoluția despre care vorbește.

Într-adevăr, modernizarea care are drept scop creșterea producției nu are ca efect sporierea sau menținerea slujbelor, ci, dimpotrivă, duce la restrângerea efectelor, o problemă de rezolvat în întreprindere.

De altfel, contractele sunt din ce în ce mai greu de obținut, iar dificultatea unei relansări face să eșueze perspectivele economice promovate de către direcțiune și prezentate ca fiind realiste.

Sindicaliștii vor simți în fiecare zi că mult prețuita cooperare nu aduce rezultatele scontate.

Mai întâi, ei adoptă perspectivele directorului și cred că scăderile de efective sunt măsuri provizorii luate în așteptarea relansării economice. Ei acceptă deci această reducere în numele supraviețuirii întreprinderii, având convingerea că

este vorba de o etapă necesară, dar tranzitorie și își spun condițiile: fără concedieri lipsite de ajutor social, menținerea calității condițiilor de muncă.

Totuși, această participare la politica încheierii va confrunta echipa sindicală cu niște contradicții care vor buscula reprezentarea pozitivă pe care o are asupra situației.

Deși încă legată de prezența unor preocupări ale salariaților, secția dezvoltă o privire critică asupra acestora din urmă, care întorc negativ situația înspre un pol.

Angajându-se într-o modernizare negociată, direcțiunea și sindicatul au instaurat noi raporturi sociale, cele ale unei colaborări, având rolul de a înlătura conflictualitatea grupului sindical, conflictualitate care pare să reprezinte pentru salariați garanția că interesele lor au fost luate în calcul în situația de negociere.

Astfel, colaborarea cu direcția antrenează o descalificare a secției de către salariați. Aceștia din urmă identifică sindicatul cu patronul și îl fac responsabil deciziile pe care le contestă.

Secția este confruntată cu o pierdere a credibilității și cu un „abandon” din partea salariaților care consideră că acordurile încheiate corespund, de fapt, dorințelor direcției. Lipsa luptei este trăită ca o decizie unilaterală a direcției și o capitulare a sindicatului.

„Din moment ce discutăm cu direcția înseamnă că suntem uneltele patronului. Mai mult decât patronul, organizația sindicală este cea arătată cu degetul.”

Echipa sindicală încearcă un sentiment de nedreptate.

La rândul ei, se simte descurajată și decepționată de salariații față de care se distanțează.

În cazul studiat, modernizarea negociată nu are drept consecință întărirea legăturii sociale între salariați și secția sindicală. Dimpotrivă, acolo unde aștepta o recunoaștere, legitimă din punctul său de vedere, secția se confruntă cu o punere în discuție și cu o respingere.

La început, echipa sindicală nu înțelege, pe urmă este decepționată, pentru a marca în fine o distanță prin pierderea unei anume solidarități.

„Sunt de rea credință, își spun tot felul de povești, cam exagerează.”

În paralel, ea începe să creadă că direcția uzinei nu este la fel de interesată de gestiunea întreprinderii și de perenitatea acesteia.

Realizând încetul cu încetul că parteneriatul nu este real și că diferențele sunt importante și semnificative, ea își pune întrebări asupra cooperării în alegeri. Într-adevăr, cum poate fi asumată o colaborare cu direcția plecând de la salariați fondate pe valori umaniste și obiective democratice, pe când cele ale direcției sunt în principal orientate către obținerea profitului? Și cum să continui să te angajezi când îți dai seama că direcția folosește sindicatul pentru a duce la

acceptarea măsurilor sale, măsuri aflate în contradicție cu obiectivele enunțate, de la promovările acordate în mod arbitrar până la reducerea efectivelor?

În fine, cum se poate crede într-o colaborare pe care direcțiunea însuși o devalorizează: un responsabil ierarhic nu s-a simțit oare jenat să anunțe o avansare a unor agenți proaspăt promovați din cauză că aceasta era rezultatul unui acord încheiat cu sindicatul¹?

Astfel, secția sindicală, în dialogul său cu direcția, va fi confruntată cu două tendințe contrarii:

- Dorința de a continua colaborarea.
- Retințența de a o face.

Colaborarea permite secției să-și exercite și să-și facă recunoscute capacitățile de reflecție și de analiză în gestiunea întreprinderii. Pe deasupra, ea îi oferă posibilitatea de a transmite cunoștințele asupra oamenilor și de a se constitui ca forță de propuneri în serviciul dezvoltării întreprinderii.

Totuși, ea întâlnește unele dificultăți în a pătrunde logica direcției și în a-i deveni un adevărat aliat, pentru că aceasta din urmă:

- nu îi recunoaște în fond o adevărată legitimitate ca forță de propuneri chiar dacă, în aparență, o solicită ca partener.
- îi refuză identitatea, cerând ca secția sindicală să funcționeze pe aceleași baze ca și modelul grupului ierarhic instituțional și să-și abandoneze funcția de contestare.
- nu împărtășește valorile sale de referință, precum atașamentul față de întreprindere în identitatea ei comună, legătura de muncă sau considerația acordată colectivelor de muncă.
- Opțiunile comune ascund obiective diferite:
- Direcția care se axează pe reabilitate vede în modernizare o posibilitate de a dubla productivitatea.
- Secția, în ce o privește, investește în modernizare pentru că aceasta permite introducerea în întreprindere a unei alte concepții asupra raporturilor sociale fondate pe încredere reciprocă, recunoaștere mutuală și responsabilitate împărtășită.

1. Devalorizarea este de asemenea prezentă în cuvintele acestui membru din echipa de direcție, care acuză secția că „măncând din toate miinile” de vreme ce se proclamă în același timp partenera salariaților și a direcției.

O remaniere a identității colective

Deschizându-se logicii economice, secția sindicală încearcă o eliberare și extrage un beneficiu: a putea lucra la reinnoirea bazelor unei identități problematizate.

Această repunere în mișcare le permite membrilor secției sindicale să nu se mai simtă copleșiți de dificultățile crescânde ale întreprinderii, ci să găsească noi posibilități de a acționa aici.

Sindicatul nu se mai plasează ca simplu releu al întrebărilor adresate direcției, ci devine actor deplin, răspunzând propriilor sale întrebări și angajându-se într-o căutare a semnificațiilor. În interiorul colectivului care se constituie ca forță de propuneri, membrii dezvoltă calitățile unui grup de apartenență: fiecare se simte recunoscut în competențele sale personale și în potențialul său disponibil, condiție pentru o însușire a obiectivelor definite în comun. Reafirmarea actualizată a valorilor împărtășite dezvoltă sentimentul de unitate și permite recunoașterea pluralității pozițiilor și a experiențelor. Tratatamentul situațiilor prin discuție și prin sprijinul reciproc în dificultățile întâlnite pe teren trimite la imaginea pozitivă a unui grup democratic consensual și solidar.

„Faptul că suntem o echipă care discută... care chiar în momentele dificile... rămâne unită... (...) Forța colectivului, a colectivului nostru, constă în alinarea melancoțiilor, a dificultăților diferiților membri pentru a constitui o poziție în sensul progresului.”

De altfel, identitatea grupului se consolidează cu ajutorul federației, grup de referință de la care este așteptată și obținută recunoașterea și care poate invoca în mod legitim acțiunile duse pe teren.

Confederația explicitează orientările, studiază problemele, oferă o argumentație sau chiar o logică ce constituie un cadru facilitând adeziunea comună în jurul unui aceluiași ideal. *„Federația n-o să roșească niciodată din cauza activităților pe care le facem.”*

Unitatea simbolică este astfel asigurată prin identificarea grupului cu modelul cultural al CFDT.

Angajându-se în modernizare negociată, secția, după cum am văzut, își modifică reprezentările asupra rolului și legitimității sale, a celorlalți parteneri și a lumii înconjurătoare. Această transformare în perceperea realității organizației și a sinelui permite membrilor sindicatului să dispună de o imagine pozitivă asupra aptitudinii de a experimenta situații noi și de a evolua o dată cu sistemele culturale: modernizare, participare... Descoperirea semnificațiilor noi antrenează un sentiment de dezvoltare a sinelui, de încredere în viitor.

Schimbarea reprezentării între ceea ce era sindicatul și ceea ce a devenit nu este percepută ca o ruptură care ar deschide calea unei crize a identității, ci ca o evoluție pozitivă al cărei pol de permanență este reprezentat de atașamentul la

valorile de referință, iar polul schimbării, de trecerea de la o poziție marcată prin dependență către accesul la autonomie.

Identitatea grupului sindical se îmbogățește deci în ochii membrilor săi prin calitatea dinamicii grupale, a deschiderii în evoluția personală și a gratificării profesionale în participarea la modernizarea întreprinderii.

Dincolo de aceste satisfacții, secția manifestă numeroase tensiuni legate de contradicțiile cărora trebuie să le facă față și care reintroduc îndoiala și tensiunea.

Sentimentului de reușită exprimat în legătură cu negocierile și cu avansarea modernizării îi răspunde un sentiment de eșec legat de insatisfacția și de reproșurile salariaților. Uneori sindicaliștii cu poziții tradiționale, ei se simt solidari cu salariații, critici față de pozițiile direcțiunii și sensibili la avertismentele celui alt sindicat; alteori sindicaliștii cu poziții reînnoite, ei se simt asociați cu direcția în sarcina dificilă de gestiune a întreprinderii și nu înțeleg nemulțumirea salariaților și opoziția CGT-ului, nejustificate în ochii lor.

În strategiile lor de dirijare a proiectelor, oscilează între folosirea conflictului drept condiție de înaintare și practica dialogului ca singura cale posibilă de succes.

Poate fi observată, în fine, o împărțire a sindicaliștilor între apartenența lor la întreprindere și adeziunea la confederație. Pozițiile luate de CFDT intră adesea în contradicție cu logicele de teren în care secția locală este implicată.

Această conflictualitate exprimată în discursul grupului sindical poate fi înțeleasă ca semn al dezvoltării unei anume maturități: situațiile și indivizii nu mai sunt văzuți fie albi, fie negri, ci în complexitatea lor, iar discursurile poartă urmele unei integrări a contradicțiilor, opusă unui „*sindicalism primar*”, conform formulei folosite de către secție. „*Contradicția, ca în viață, ce mai! Viața nu e mai simplă...*”

Deși aduce beneficiile responsabilizării și ale realizării, angajarea în proiecte implică în egală măsură partea ei de îndoială și de problematizare. Totuși, progresând în ascultarea interviurilor, am devenit sensibili la alte accente, mai defensive. Identitatea se lasă înțeleasă ca fiind în același timp îmbogățită și întărită.

În momentul în care se face alegerea modernizării, întreprinderea se află, după cum am văzut, în situație de precaritate.

În fața dificultăților care constituie o repunere în cauză a activității inșeiși a întreprinderii, direcția s-a orientat către o modernizare care avea scopul de a dubla producția unui atelier. Dar cine a luat această decizie? Și în numele cui? Secția sindicală își pune întrebări asupra instanței de decizie.

Dacă problema finalităților nu este niciodată explicit abordată, ea apare de mai multe ori în interviuri sub forma unei neliniști care privește orientările. Există o îndoială asupra capacității directorilor de a-și fixa obiective în interiorul unor perspective semnificative. Invitată să retraseze originile contextului în care

s-a înscris modernizarea, secția ne prezintă o întreprindere care, deoarece pune probleme în privința viitorului ei, îi face pe directori să dorească să se debaraseze de ea sau să se gândească la o reconverție. Odată aceste tentative dovedite infructuoase, soluția adoptată a fost modernizarea, adică investirea într-o schimbare tehnologică care permitea sporirea producției. Enunțuri precum „*direcția este nebună*” sau „*acolo sus fac tot felul de prostii*” ne fac să credem că secția, ca și salariații în ansamblul lor, trăiește acest răspuns la problema identității organizației ca pe un răspuns fără sens, producând o tulburare la nivelul finalităților, apărând ca o amenințare în fața căreia fiecare va reacționa în felul său.

Analizele interviurilor cu salariații arată că ei se blochează în descurajare și pesimism. Nu numai nu cred într-o ameliorare a situației întreprinderii, dar orice informație referitoare la obținerea unui contract, în loc de a fi primită cu ușurare, este interpretată ca o ultimă zvâcnire înaintea loviturii de grație.

Lipsa perspectivelor se traduce pentru personal printr-un sentiment de vid și de dezorganizare cărui a se răspunde prin dezertare.

Ierarhiile intermediare ne sunt prezentate ca fiind stăpânite de o teamă care inhibă asumarea responsabilității și sparge solidaritatea colectivă.

CGT-ul răspunde prin refuzul de a accepta logicile propuse.

Doar secția CFDT, ca unitate socială, va vedea în modernizare posibilitatea unei noi mobilizări.

Într-un climat de incertitudine generalizată, datorat crizei întreprinderii și amenințării cu închiderea, secția, prin angajarea ei pe baza valorilor și a împărțirii unei raționalități economice considerată în imperativele ei, a răspuns incertitudinii prin convingere.

Într-adevăr, exprimarea muncitorilor, implicarea lor în decizii, cogestionea, dialogul și negocierea, evoluția întreprinderii prin responsabilizarea fiecăruia, și nu prin raporturi de forță sunt tot atâtea orientări bazate pe valorile împărtășite ce reprezintă o bază pe care sindicaliștii își vor sprijini convingerile și pozițiile.

De altfel, demersul de cunoaștere și de informare asupra cunoștințelor socio-economice le permite să câștige în raționalizare. A se dota cu noi chei de înțelegere și a-și dezvolta abordarea intelectuală a situației îi duce pe aceștia din urmă către o mai bună afirmare. Cu atât mai mult cu cât secția este mândră că face parte „*dintr-un sindicat care găndește*”.

Pornind de aici, credința într-o armonie posibilă cu progresul social a logicilor economice existente va confirma identitatea grupală, întărind sentimentul de putere și de luciditate, impresia de stăpânire exprimată prin „*a fi mai patron decât patronii*”.

În timp ce salariații se confruntă cu lipsa de sens, această credință le dă membrilor secțiunii sindicale un nou ansamblu de semnificații și permite angajarea. Astfel, ea favorizează, după cum am văzut, îmbogățirea identității

grupale. Totuși, pentru a menține credința și a păstra neștirbit interesul, secția sindicală se va apăra împotriva a tot ceea ce se prezintă ca o dezmințire a validității poziției sale.

Așadar, adeziunea la perspectiva de sporire a producției ca soluție pentru salvarea întreprinderii, cu ansamblu uman, plasează sindicatul sub dominația ideologiei ansamblului economic și a imperativelor care fac legea așa cum o concep directorii.

Încrederea nu îi permite să ia cont în mod serios de diferențele, întâlnite totuși în acțiune, între o direcție care consideră participarea și parteneriatul ca o metodologie în serviciul rentabilității și al productivității și propriile sale perspective asupra unei democratizări în întreprindere cu referire la principiile umaniste. Această credință le permite sindicaliștilor să se apare prin mecanisme de separare împotriva examinării unei posibile legitimități a pozițiilor celui alt sindicat, în timp ce vedem de mai multe ori în interviuri că secțiunea este atinsă de argumentele înaintate. *„Dacă semnăm un statut de pe urma cărui nu câștigăm, CGT spune că asta reprezintă 40 miliarde de beneficiu pentru societate... investiții în străinătate, și nu în Franța... Mereu aceeași poveste! Ce vreți să le răspundem? Au și ei dreptate...”*

În fine, această credință împiedică sindicatul să dea un sens reacțiilor salariaților.

Într-adevăr, membrii sindicatului se întreabă în ce măsură salariații le înțeleg activitatea, dar se vede în același timp că nu își pun întrebări asupra sensului ei, plecând de la consecințele pe care le antrenează.

Reaua credință de care sunt acuzați salariații arată că sindicatul nu acordă reacțiilor lor alt statut decât acela al unei contestări fără nici o bază.

De asemenea, decepția manifestată în privința lor vădește imposibilitatea de a da o valoare lucrurilor spuse. În fine, faptul că li se pare injust să fie considerați în parte responsabili pentru starea de înconfort arată că nu pot accepta producerea unor efecte negative ca o consecință a acțiunii sale.

Avansăm ipoteza că dificultatea sindicatului de a realiza o analiză a efectelor orientării sale și de a degaja un sens vine din faptul că această analiză ar necesita o interogare a credinței în care este prins și care îi legitimează angajarea. Or, chestionarea nu are loc. Pe de o parte, întrucât credința constituie baza pe care sindicatul s-a sprijinit pentru a ieși dintr-o neliniște identitară, acționând în sensul unei reinnoiri prin care simte că s-a îmbogățit (*„nu mai e vorba de banalitatea pe care am cunoscut-o până acum”*). Pe de altă parte, pentru că sindicatul s-a lăsat antrenat (sedus?) mai mult decât de o deschidere către logicile economice, de o obiectivare a mecanismelor economice. Acestea reprezintă o limită, o invariabilă care oprește procesul de reflecție. Argumentele contestate reluate de salariați se lovesc de enunțuri precum *„astea sunt faptele”*, de la care plecând discuția poate fi angajată.

Analizele economice reluate pe cont propriu îi furnizează secției o interpretare a situației care conferă o mare satisfacție la nivelul abilității intelectuale (beneficiul unei reflecții foarte adesea exprimată în interviuri), dar nu pare produsul unor experiențe concrete care vin mai degrabă să o dezmințe.

S-ar părea că aceste cunoștințe economice și această elaborare reflexivă, decalate față de experiențele concrete, servesc la mascarea situației de criză, prea greu de înfruntat.

Ele acționează ca o constrângere asupra membrilor secției, – *„trebuie mereu să reflectăm”*, – *„să ne punem mereu întrebări”* –, de numeroase ori, ea arătându-se oboșită de presiunile pe care le resimte. Dar în același timp ele întăresc identitatea grupului sindical în mod defensiv, permițând secției să reziste *„informațiilor contrariante”* și să neutralizeze îndoiala născută din întrebări și din fapte neliniștitoare (precum reducerea creșcândă a efectelor lor).

O rezolvare costisitoare

Pentru orice profesionist, sentimentul de identitate se bazează, în parte, pe locul de muncă ca spațiu social semnificativ pentru construirea unei imagini de sine suficient de satisfăcătoare.

Analiza interviurilor ne-a făcut să credem că există pentru salariați o criză a identității care ține de lipsa de reprezentare a întreprinderii asupra ei înseși ca un cămin de sensuri și valori, inserată într-o istorie (trecut) și într-un viitor.

Într-adevăr, orice întreprindere creează semnificații care îi sunt personale, chiar dacă se articulează în jurul reprezentărilor sociale mai largi. Aceste semnificații dețin între altele două funcții esențiale:

- Cea de a structura reprezentările: ele permit o reperare a situațiilor și a raporturilor, ele construiesc o înțelegere a realității.
- Cea de a desemna finalitățile acțiunii: ele subîntind voințele de a acționa și conduitele profesionale.

Sindicatul s-a prezentat ca un purtător al acestei dinamici, s-a angajat pe calea regăsirii sensului. Astfel, după cum am văzut, secția reia pe cont propriu semnificațiile atașate logicilor economice, le articulează cu propriile sale valori și consolidează în acest fel unitatea colectivă.

Am pus în evidență faptul că forța grupului ține de caracterul permanent al valorilor care îi permitau echipei să se înscrie într-un sens trăit în continuitate.

Dar secția s-a aflat în imposibilitatea de a extinde ceea ce a reușit pentru sine. Nu există, într-adevăr, o semnificație referitoare la propria reprezentare a întreprinderii la care salariații, în ansamblul lor, să poată atașa un sens într-o continuitate care să le permită să negocieze pentru ei înșiși un loc semnificativ

în organizație. Întreprinderea este percepută în mod esențial ca o constrângere impusă și produce astfel desocializarea, diluarea legăturii sociale interne. Se pune atunci întrebarea care sunt motivele acestui eșec de a reda o semnificație mobilizatoare întreprinderii.

Sistemul de reprezentări al sindicaliștilor se articulează în jurul a două reprezentări centrale și divergente :

- Prima, rezultată din logica economică, este creșterea producției ca singura cale către o posibilă stăpânire a situației.
- Cealaltă, rezultată din valorile sindicatului, este progresul social, responsabilitatea individuală și colectivă ca proiect democratic în întreprindere.

Cele două reprezentări induc efecte contrarii : cea dintâi implică reducerea efectivelor pentru o mai bună rentabilitate, deci sacrificarea unor oameni în numele randamentului. Cea de-a doua presupune plasarea omului în centrul procesului și deci prezervarea lui ca resursă calitativă.

Această divergență antrenează la unii o puternică tensiune, exprimată adesea prin indoielă și descurajare, dar se pare că secția o va trata prin construirea unei reprezentări care, conciliind contrariile, va permite procesul de excludere : reducerea efectivelor este o măsură tranzitorie necesară înainte de întoarcerea la funcționarea cu maximum de salariați, fără a repune în cauză sistemul ideologiei egalitare : participare responsabilizată a tuturor la funcționarea organizației.

Se declară că modernizarea negociată permite un progres social al întreprinderii, iar faptul că ea nu creează efectiv un progres, ci un regres este explicat prin comportamentul salariaților (individualiști – ireponsabili – de rea credință). În această viziune, comportamentele nu au legătură cu logicile care îi exclud în mod potențial sau real pe salariații întreprinderii, ci cu incapacitatea acestora de a lua în calcul logicile progresului și de a se înscrie în ele.

Recursul la această explicație îi permite sindicatului să dialectizeze, într-un sistem coerent, discursul asupra unei democrații participative și funcționarea excluderii.

Salariații confrunțați cu amenințarea de excludere nu integrează acest dublu discurs. Ei refuză reprezentarea complexă propusă de sindicat, preferă simplitatea și eficacitatea experimentată a unui raport de forțe antagonist și întorc spatele demersului participativ.

Itinerariul lui Vincent : tensiuni și fidelități

Am prezentat, în primul rând, criza economică dublată de o criză a legăturii sociale interne care lovește, ca organizație, ansamblul acestei uzine. I-am analizat mai sus efectele critice asupra identității grupului sindical, asupra angajării sale ca partener al direcției pentru a consilia schimbările în curs, considerate ca fiind ineluctabile. Vom prezenta acum itinerariul lui Vincent. Membru activ al acestui grup sindical, el împărtășește alături de colegii săi aceleași valori de responsabilitate, de dialog, de negociere sau de recunoaștere. Se configurează totuși un parcurs familial, profesional și sindical aparte, organizat în jurul unui semnificativ central : justiția. O concepție personală a justiției pe care o apără cu pasiune și tenacitate.

Criza se reveală pentru el ca o confruntare inevitabilă cu o „realitate” purtătoare de reprezentări și valori complet opuse celor care i-au organizat și îi organizează gândirea și îi motivează acțiunea. Pentru a evita întoarcerea și actualizarea acestor reprezentări insuportabile, Vincent face apel la toate resursele sistemului său defensiv. Angajarea sa sindicală poate fi înțeleasă ca o strategie de evitare a crizei. *Praxis*-ul său cotidian vizează modificarea realității sociale astfel încât ea să corespundă reprezentărilor așteptate și să se conformeze valorilor afișate. Munca angajată consistă în pararea scadenței critice, reprezintă o promisiune de a evita realizarea sau revenirea la ceea ce el consideră a fi răul absolut : concedierile fără ajutor social.

Două interviuri succesive, realizate la doi ani de zile unul de celălalt, ne-au permis să culegem, în timp real și nu doar prin reconstrucții ulterioare, reprezentările și efectele sale.

Mai multe „istorii” interferează :

- Istoria vieții lui Vincent și a tatălui său, exemplare pentru mutațiile culturale, sociale și industriale ale ultimilor 50 de ani.
- O angajare sindicală valorizantă, intim amestecată cu istoria profesională satisfăcătoare în ochii săi.
- În fine, un parcurs individual care face dovada apariției progresive a unei gândiri și a unei expresii la un subiect care mai este încă uimit, în cursul interviului, că a ajuns unde este, într-atât educația sa familială pare a nu-l fi pregătit pentru așa ceva.

Accesul la cuvânt

Dacă ne limităm, într-adevăr, la spusese lui Vincent, militant și maestru în această uzină de piese pentru automobile, el „ar fi trebuit să fie un antisindicalist primar”. A crescut într-un „mediu complet închis”. „Evl Mediu”, după cum spune el. Tatăl, frații, unchișii săi lucrau la Hauts Fourneaux. Părinții săi locuiau într-o casă dată de Hauts Fourneaux, își făceau cumpărăturile la cooperative de la Hauts Fourneaux... El însuși a fost la școala privată de la Hauts Fourneaux și asista la slujbă în capela de la Hauts Fourneaux. Patronajul era asigurat de fata directorului care distribuia la fiecare trei luni premii „celor care aveau zece la religie și zece la istoria Franței, restul necontând”. „Tatăl meu, spune el, un tip fain, a intrat în chestia asta complet devotat directorului! Când a sosit sindicalismul, directorul a plecat, tatăl meu a suferit, o întreagă lume se prăbușea.”

După închiderea fabricii Hauts Fourneaux unde a lucrat câțiva ani, Vincent intră în mod natural, pe baza unei recomandări, în uzina aflată pe atunci în expansiune, unde se află și astăzi. Fără griji, dar „nu chiar cretin”, de pe treapta de jos, progresează, se formează și își capătă responsabilități într-un raport loial cu întreprinderea al cărei beneficiar se consideră. Șef de echipă recunoscut, „fericit”, Vincent participă succesiv, în calitate sa de tehnician calificat, la conceperea, realizarea și demarajul celor trei noi ateliere, cel din urmă fiind atelierul modernizat despre care a fost vorba mai înainte.

Se implică mai mult decât trebuie în sindicat, în mod, după cum spune, „insidios” devine prieten cu un coleg de muncă, „un tip cu care semănăm mult”, al cărui discurs îi convine. Această întâlnire simultană, cu dublul și idealul său, va fi pentru Vincent „fenomenul declanșator” al unei adeziuni sindicale sugerate. Este sedus de proiectul de autogestionare, de tema emancipării și a revendicării ca drept. Orientându-se într-o direcție radical diferită de cea a tatălui său, el ia în mod natural locul prietenului în sânul secției, atunci când acesta pleacă în altă parte.

Dacă munca îi permite să se „exprime” în practică, în sensul că îi oferă ocazia de a-și pune la încercare capacitățile de tehnician, sindicatul îi face să acesedă la cuvânt și la eficacitatea acestuia: „Dreptul de a discuta; era mai important să discuți și ar fi fost bine să mă fi ocupat mai devreme de asta pentru că oamenii care se revoltau față de directorul de la Hauts Fourneaux aveau dreptate, și nu tata”. Această reevaluare critică îi trimite, după interviu, la criza trăită tăcut de acest tată, criza la care a asistat neputincios pe la 20-22 de ani. Concediat la 60 de ani, la închiderea fabricii, în ciuda serviciilor reale și loiale aduse pentru Hauts Fourneaux, unde era un mic șef, tatăl său, după câteva luni de șomaj, trebuie să se mulțumească cu o slujbă de încărcător-descărcător: „Pentru el a fost teribil, se întorcea la punctul din care plecase”. Devenit „de

două ori nimic”, moare înainte de a atinge vârsta de pensie pe care Vincent o numește în cursul interviului, ca din întâmplare, „capătul vieții”. „A murit de supărare”, spune el înainte de a preciza, cu finețe, „nu, mai degrabă de dezamăgire”, într-atât acest tată se afla dincoace de orice revoltă. „Lucrurile astea nu se spuneau de-a dreptul, ca și astăzi, de altfel!” Neînțelegeră radicală, sentiment de nedreptate, prăbușire a unui sistem de relații, lovitură narcisistică pe care moartea, ca înscriere în corp, pare s-o exprime în mod obligatoriu. Mort, nu doar în imposibilitatea de a spune, ci și, mai profund, de a gândi ceva despre toate acestea. Se poate presupune că moartea fizică a fost precedată o formă de moarte psihică, legată de efectele de stupefacție și de o incapacitate de a-și putea construi reprezentări asupra evenimentului care să aducă un sens.

Intrat în sindicalism din nevoia și dorința de a vorbi, Vincent se mobilizează pentru cauze pe care le consideră „juste”. „A început calm, privind, ascultând și vorbind câte puțin din când în când, pe urmă din ce în ce mai mult, și din ce în ce mai clar, pe urmă din ce în ce mai tare și din ce în ce mai des.” Trecând de la dreptul de a se exprima la puterea de a influența evenimentul, satisfacțiv de ceea ce i se întâmplă, un angajament al cărui beneficiar se consideră în bună măsură, chiar dacă acum trebuie să-l plătească cu o pauză pe calea promovării ierarhice. Responsabilitățile sale sindicale ar fi incompatibile cu un nivel ierarhic superior. Efectuând prin urmare, ca profesionist, o muncă din ce în ce mai independentă de tehnician și devenit, ca sindicalist, „o piesă de neocolit”, un „șef”, afirmă că este preocupat doar de găsirea unor tineri care să asigure schimbul. Consideră că „a ajuns acolo unde spera”, continuând să creadă că parcursul său este „bizar”, exprimând astfel o „neliniștitoare stranietate”, amestec de recunoaștere și de recunoaștere, de ruptură, dar și de continuitate față de figura paternă ale cărei influențe inconștiente în termeni de fidelitate cu siguranță nu le percepe.

Niciodată enunțate ca atare, sistemele sale de reprezentare, de gândire și de valori devin mai perceptibile atunci când sunt identificați, prin deducție, referenții de la care po-nerse în evaluarea actelor și situațiilor care îl „șochează” sau îl „măhnesc”, eufemisme care fac dovada unei pudori în exprimarea sentimentelor și emoțiilor. Sindicalismul îi dă acces la cuvânt și îi permite să se distanțeze de un tată devotat trup și suflet patronului și operelor acestuia. Angajamentul său îi dă în egală măsură dreptul de a intra într-un demers vizând recunoașterea părții de putere pe care i-o dă, de fapt, munca prestată. Degajându-se din alienarea paternă și dintr-o muncă oferită celuiilalt, el reia pe cont propriu sensul acțiunii sale, „într-o mișcare de însușire a actului putere” (G. Mendel, 1992).

Valorile sale de dreptate sau de echitate arată că rămâne totuși băntuit de un imaginat sociofamiliar făcut din sacrificiu, devotament, dragoste, în care

cuvântul și viața, respingerea și moartea sunt legate. În plus, paradigma de la care pornește în abordarea relațiilor și a realității sociale a fost confirmată de cunoștințe și logici tehnice care i-au reușit până acum. Se arată în mare măsură influențat de o cauzalitate lineară în care predomină noțiunea de implicare, în sensul matematic al termenului, și cea de automatism: o acțiune trebuie să antreneze, în mod logic, o alta. Astfel, spune el, „*direcția ar fi putut să știe că era de neevitat*”, „*tare mi-ar place ca lucrurile să se petreacă automat*” sau „*demersul patronal corect și demersul bun pentru oameni ar fi fost pregătirea...*”. O logică în formă de determinism: „*Așa a fost scris*” în sensul că ar exista undeva un mare ordonator al universului.

Istoria vieții sale profesionale în cursul căreia eforturile i-au fost răsplătite (competențe dobândite, muncă interesantă, promovare regulată...) a întărit de altfel acest sistem de reprezentări și credința sa într-o justiție posibilă, „o recompensă”. Spre deosebire de o justiție distributivă, voluntaristă, egalitaristă, această justiție immanentă se situează, pentru el, în natura și logica lucrurilor. Justiția sa este de fapt echitatea. Eforturi antrenează în mod natural o recompensă și orice acțiune bine gândită, propria sa reușită. Acest principiu este de altfel valabil pentru toată lumea: „*Patronul și noi înșine, dacă pot spune așa, nu suntem recompensați...*”

Ar fi deci identificate ca nedrepte, și combătute ca atare, orice acțiuni, orice decizii care contravin acestui principiu de echitate. Sunt astfel stigmatizate deciziile deturnate, influențate de linguşeală sau judecăți pripite care se bazează pe o parte sau chiar pe un detaliu, și nu pe totalitatea unei acțiuni. Trebuie deci recunoscut și recompensat meritul dincolo de aparențe, de falsele reputații și de rumori... și menținută sau restabilită ecuația efort – recompensă, muncă – salariu. Sensibilitatea sa personală și educația creștină îi interzic mai presus de orice să „*facă rău*” altuia, adică să-l lovească mortal. „*Am învățat de foarte tânăr că aș suferi dacă fac rău*”, lucru care se regăsește în practica sa actuală în legătură cu gestionarea plecărilor: „*Sunteam atenți să nu ne înșelăm atunci când este vorba... nu chiar de viața... ba câteodată poate chiar de viața unui individ*”.

O sensibilitate despre care ne spune că o moștenește de la tatăl său, „*transmisă asupra lui*” și pe care inconștient, fără îndoială, o transmite la rândul său copiilor. Ca dovadă, unul dintre ei avea „o mare disponibilitate pentru studiu”, și, intrat în clasa preparatoare¹ pentru a deveni inginer, „*s-a dat bătut*” în al

1. În Franța, pentru a intra în anumite instituții prestigioase de studii superioare (Școala Politehnică, Școala normală superioară...) se practică „antrenarea” elevilor timp de unul sau doi ani în clase pregătitoare (după bacalaureat). Studenții sunt pregătiți în acest timp pentru examenul de admitere propriu-zis. În cazul unui eșec la acest examen, anii de studiu sunt echivalați cu ani de universitate, elevii având dreptul să se înscrie direct în anul de licență (anul trei).

doilea an. „*Înșins de concurența exagerată*”, s-a dus la universitate și acolo a reușit. „*Nu era făcut pentru asta, nu e un ucigaș*”, conchide el.

Dincolo de evenimentele traumatizante sau de întăririle familiale, religioase, profesionale sau sindicale, se revelă o funcționare psihică, întărită de imaginarul colectiv al echipei sindicale, dominat de interdicția omorului, a violenței, a distructivității în beneficiul a ceea ce este constructiv sau a ceea ce permite menținerea unei legături chiar fragile, conflictuale, laborioase sau riscante. Uzina în care lucrează Vincent de mai mulți ani nu este pentru el doar o unitate socială, ci un ansamblu socio-tehnic, înrădăcinat într-un mediu industrial în care oameni și mașini, pe care îi cunoaște bine și care trebuie salvați, sunt indisolubile.

De la cuvânt la acțiune

Dotat cu acest bagaj intelectual, reprezentativ și afectiv, Vincent se va confrunta cu noile evenimente și probleme ce se ivesc. I se poate presimți toată fragilitatea de individ bazat pe credința într-un raport direct și narcisistic cu practica, recurgând cu prioritate la noțiunea de merit. Sistemul de evaluare reținut, fondat pe intenție, este cel care domină în bună măsură în sistemul familial, în timp ce sistemul socialul se bazează nu doar pe rezultate, ci și, așa cum a fost cazul pentru această modernizare negociată, pe reprezentările rezultatului, incluzând eventualitatea relei credințe. Se regăsesc exclude a priori din sistemul de reprezentări al lui Vincent anumite date evidente ale jocului social: prefacere, seducție, infidelități, strategii, răsturnare a alianțelor... precum și efectele de violență legate de predominarea altor logici: economice, strategice...

Se poate simți tot potențialul de criză prezent în contradicția dintre aceste două sisteme de reprezentare și de valori. Dar Vincent va transforma contradicția într-o tensiune constantă, într-un proiect sau chiar o provocare, iar atunci când survine în uzină criza locurilor de muncă, în urma unei scăderi a cererii și a producției, el își pune în joc toate capacitățile de care dispune pentru a lupta împotriva a ceea ce pentru el reprezintă oroaarea absolută, concedierile fără ajutor soci-1 sau închiderea uzinei.

Noua situație nu mai autorizează judecățile simpliste, ci invită, dimpotrivă, în numele acestor două imperative, la integrarea altor date: economice, ecologice sau chiar geopolitice, fapt care face și mai complex raționamentul său, dar și poziția pe care o are. El se pune când alături de salariați, când alături de direcție. Alături de colegii săi de secție, el se angajează într-o politică de cooperare critică cu o direcție ale cărei argumente le acceptă spre examinare, respectându-i constrângerile și limitele: „*Sincer, noi nu știam, dar nici patronul*”. El ajunge chiar să se pună, imaginar, în locul acestuia: „*Dacă aș fi fost patronul... dacă patronul*

face aceeași analiză ca și mine..." ceea ce nu îl împiedică să rămână vigilent și critic: *"Ar fi trebuit să privească problema de la origini... patronul s-a înșelat"*.

Această înțelegere a direcției în sensul unei recunoașteri a propriilor sale constrângeri nu îl împiedică să continue să se identifice cu salariații și să mențină astfel o dublă apartenență în scopul de a crea o legătură și de a nu distruge, printr-o politică malefică, instrumentele muncii.

Simțul responsabilității se manifestă atunci când survine închiderea unor secții sau ateliere. Acceptând caracterul inevitabil al suprimării de posturi, el participă, alături de colegii săi de secție, la negocierea și aplicarea unor planuri sociale succesive. Consideră o problemă de onoare și chiar o condiție *sine qua non* pentru orice acord faptul ca nimeni să nu se găsească fără slujbă. El negociază măsuri de consultanță: ieșiri anticipate la pensie cu venituri echivalente, mutări acceptate în alte ramuri ale grupului, mai apropiate sau mai îndepărtate, plecări de bună voie... Culumna paradoxului, această angajare alături de direcțiune va suscita chiar răsturnări traği-comice ale situației, unii salariați venind să-i vadă pe sindicaliști, în principiu însăcinați cu salvarea slujbei lor, pentru a fi înscrși cu prioritate pe lista plecărilor!

Capacitatea de a se identifica cu salariații face din Vincent, în sensul propriu al termenului, un purtător de cuvânt. În momentul realizării noului atelier despre care am vorbit mai sus, el este unul dintre cei care a știut să exprime cel mai bine neliniștea și anxietatea viitorilor conducători: *"adevărata panică"*, amestecată totuși cu o *"extremă curiozitate"*, lipsa reprezentărilor... *"Ar fi vrut să știe înainte de instalare. Lucru care mi se pare că se poate de legitim, toți suntem la fel atunci când nu reușim să ne reprezentăm ceva"*.

El se află întodeauna alături de ei, împotriva celor care laudă modernitatea și performanțele noii instalații pentru a reaminti sus și tare, având grijă să spună adevărul, că sistemul de conducere informatizat instalat nu va aduce niciodată confortul tablourilor sinoptice tradiționale. Acestea le permiteau conducătorilor stăpânirea vizuală a ansamblului procesului de producție. Se cveneau deci nu doar laudate beneficiile, ci și recunoscut, în mod echitabil, pierderile suferite de conducătorii condamnați să folosească un sistem mai abstract.

Înțeleg... dar ceea ce nu va putea înțeleg pentru că nu dispune de precepții pentru a primi această nouă informație este *"ingratiudinea"* și *"lipsa de decență"* a oamenilor din atelierul care a făcut obiectul unei moderizări. Acest scandal, în sensul unei rupturi brutale a sistemului de înțelegere, îl pune în situație de criză. *"Toată lumea gândește la ceea ce li s-a întâmplat"*, au beneficiat de un spor substanțial al coeficientului, și-au schimbat chiar *"locul"* și, constată el, *"climatul atelierului s-a degradat: nemulțumire, gelozie și zăzanie"*. Acolo unde ar fi fost de așteptat *"un atelier armonios ca recompensă normală"* avem un eșec. Oamenii se simt la fel de prost ca și cum n-ar fi obținut

nimic, climatul e chiar mai deteriorat decât într-un atelier în care condițiile de muncă sunt cu mult mai dure, iar coeficienții nu se compară nici pe departe. *"Nu e drept!"*, conchide el. *"Sunt profund șocat de toate astea, pentru că indivizii cărora li se dă satisfacție... așa zice că ar trebui să existe o anume decență, într-un fel..."*

Rănit de o ingratiudine ce bulversează sistemul de valori de care s-a legat, el este tentat să se alătore direcției: *"Dacă patronul face aceeași analiză ca și mine, următorul atelier poate să aștepte mult și bine să obțin ceva"*. Imperativul dreptății rămâne același, dar, schimbându-se polaritatea ca efect al unei răsturnări pulsionale care caracterizează, după cum am spus, momentul neliniștii, el este de acum invocat, pentru a sancționa ingratiudinea și indecența. Fapt care nu îl împiedică să folosească prezența noastră pentru a exprima o cerere și a solicita o oarecare inteligibilitate, gata să accepte orice explicație care ușurează o neliniște născută dintr-o contradicție între intențiile afișate și rezultatele obținute.

Până atunci, pentru a nu trebui să recunoască un eșec evident al acțiunii de modernizare care, conform ipotezei noastre, a devenit analizatorului crizei sociale ce exista în uzină, el împarte această problematică acțiune în două faze, după modelul unui proiect tehnic. De vreme ce *"a doua fază"* îl scandalizează, el apără investițiile din cea dintâi, în timpul căreia au funcționat grupurile de exprimare, subliniindu-i efectele indiscutabil pozitive.

Ele au permis *"demistificarea"* a ceea ce urma să se întâmple, *"dezagorasarea"* celor mai anxioși care și-au putut da seama că nu erau singuri, *"că e normal să-ți fie frică"*, ajungând la concluzia că *"în privința asta am reușit"*. Dar, aflat în necesitatea psihică de a lua măsuri împotriva survenirii unei crize interne, forțează lucrurile și repetă mereu, în cursul interviului, că era *"singura cale posibilă"*, în asemenea măsură încât, afirmă el, se *"simte complet blocat și nu-și mai poate închipui altă soluție"*. Laborios travaliu de raționalizare destinat să mascheze ceea ce se teme că va fi obligat să accepte, cu alte cuvinte, imprevizibilitatea, injustețea și iloguitatea comportamentelor umane caracterizate prin ambivalență, negativitate sau chiar strategii conștiente destinate să-l destabilizeze pe celălalt.

Această reasigurare obligatorie nu reușește totuși să-i calmeze îndoielile asupra legitimității politicii adoptate *"pentru că a fi reconabil are poate niște limite, și poate că le-am atins. Oare funcția de bază a unui sindicat, a unui sindicalist este să fie reconabil?"*.

Doi ani mai târziu

Ultimul plan social semnat prevede concedieri fără ajutor social. Pentru Vincent, acest lucru este „intolerabil și abject”. Este un eșec de vreme ce concesiile și compromisurile voiau tocmai să evite să se ajungă la așa ceva! Planurile sociale precedente, completate cu măsuri de acompaniere, nu vorbisera decât de suprimări de posturi sau de reduceri de efective. În plus, aceste concedieri sunt impuse nu pentru a asigura supraviețuirea uzinei – redresarea relativă a pieței ar fi suficientă – ci pentru a obține câștiguri de productivitate!

Tentat de revolta deschisă, dar totuși fidel principiilor sale de a nu face rău și de a evita nedreptatea, Vincent, identificându-se simultan cu interesele uzinei și cu cele ale salariaților, se supune încă o dată și se consacră, de la caz la caz, evitării concedierilor, folosindu-se pentru acestea de statutul său sindical, dar și de creditul său personal. Interlocutorii săi nu mai sunt directorii, ci șefii de serviciu somați de aceasta să-i desemneze pe cei care trebuie să plece. Vincent discută pas cu pas definiția „*criteriilor echitabile*”, atent la răfuielile mascate. Apără situațiile particulare și consideră ca o oportunitate solicitarea celor mai bine plasați pe piața muncii pentru a pleca de bună voie. Dar abia îndrăznește să le vorbească colegilor de aceste intervenții discrete, într-atât se întreabă dacă ele mai înseamnă sindicalism. Antrenat de logica acțiunii și de poziția sa fundamentală, el ajunge să-și piardă reperatele simbolice care îi serviseră până atunci în orientarea practicii.

Această trecere epuizantă nu duce, în cazul său, la o criză brutală, ci la un fatalism datorat oboselii. Ea îl atinge în relațiile sale cu întreprinderea, cu colegii și cu sine însuși și îl determină să facă un mare ocol, sfâșiat între solidaritățile greu de menținut și prost tratat de o realitate socială care îi satisface din ce în ce mai puțin idealurile. În timp ce se consacră ideii de a nu face rău sau cel puțin de a nu participa la comiterea acestuia, încercând imposibilul pentru a evita orice concediere „fără ajutor social”, el se simte din ce în ce mai neputincios în fața „*mașinii de suprimat posturi*” care își continuă înaintarea, conform logicii ei „economice”.

În fața dificultății de a o scoate la capăt, adoptând, în cazul de față, alte paradigme sau logici, el se identifică cu criza sindicalismului concretizată în uzină de vreme ce, dintr-un anume punct de vedere, toate eforturile n-au servit la nimic. Ne spune că nu mai reușește să se proiecteze în viitor și că nu mai știe ce să facă. Imaginarul său este paralizat, precum cel al conducătorilor, confrunțați cu un sistem pe care nu îl puteau nici înțelege, nici stăpâni. Confuzia și neliniștea sporind, însăși identitatea sa este atinsă: mai este oare vorba de sindicalism sau doar de a face dovadă de umanitate?

Dacă, doi ani mai târziu, devenind din ce în ce mai gravă, situația a permis o apropiere sindicală, grevele preconizate nu sunt, în opinia lui, decât cereri de principiu. Importantă este tot evitarea a ceea ce poate fi mai rău, „*să continuăm să acționăm cu ce se poate și cu mijloacele pe care le avem, să continuăm, să continuăm...*”

Decalaje ale referințelor

Criza contaminează, spuneam mai sus. Ea se difuzează, se întinde ca o pată de ulei și atinge sectoare din ce în ce mai largi. Când devine profundă, ea afectează, după cum am văzut, nu numai ansamblul organizației, ci și grupurile care o compun, cât și indivizii al căror echilibru este amenințat.

Respectivei propagări i se adaugă, în cazul acestei întreprinderi, efectele a ceea ce am numit în prealabil stupefacția imaginară. Realitatea angoasantă, apropiată de coșmar, induce, la diferite niveluri, o inhibiție a capacității de formare de noi reprezentări, adică un blocaj al imaginarului. Faptul că nu mai există un cadru sau un referent terț provoacă un colaj între realitate și imaginar, interzice simbolizarea și nu mai permite jocul sau glisarea reprezentărilor diferențiate și fluide (L. Ridel, 1987). Această stupefacție imaginară se traduce prin întoarcerea credinței în „one best way”, fiecare considerând că ceea ce face reprezintă singura cale posibilă. Încercând sentimentul de iminență a pericolului, indivizii nu se mai găsesc în condițiile minime de securitate care le-ar permite să găndească altfel și să-și repună poziția în joc. Se dezvoltă astfel, în mod paradoxal dat fiind contextul de criză, discursuri de neputință și de certitudine.

Analiza discursurilor ne arată în egală măsură că procesul critic își are originea într-o operație de comparare, efectuata de actorii sociali, între o situație actuală dominată de insatisfacție, incertitudine și amenințare și o situație anterioară, descrisă de către locutori ca fiind satisfăcătoare din punctul de vedere al relațiilor, recunoașterii și beneficiilor sociale și materiale scontate.

Această comparație se efectuează întotdeauna în detrimentul situației actuale care este, în ciuda discursurilor manifeste care fac apel la realism, judecată, refuzată sau negată. Neputând identifica agenții îndepărtați și abstracți și nici exersa o oarecare influență asupra lor, diferiții actori își deplasează „cererea” asupra partenerilor lor, prezenți și sesizabili. Aceștia se descoperă „responsabili” de un lucru asupra căruia nu au nici o putere. Acuzându-se reciproc de incompetență, toată lumea se suspectează, se critică sau se descalifică. Această evaluare mutuală, aici și acum, dar plecând de la referenți anteriori și exteriori, introduce un decalaj temporal și topic. Decontextualizați, partenerii sunt judecați cu măsura unui trecut îngropat definitiv, a cărui întoarcere o speră totuși, sau a unor idealuri a căror realizare ar trebui să-i scoată din situația actuală. Refuzul

unei noi situații și folosirea referenților externi duc, în termeni de raporturi sociale, la derealizarea și invalidarea mutuală a partenerilor care sunt așteptați acolo unde nu (mai) sunt. Sărăcirea negocierii apare astfel ca un efect al acestei invalidări, dar și, ca eșec al sistemului de reglare socială și psihosocială, drept o cauză și consecință a sporirii reprezentărilor tot atât de „irealiste”, cât și inoperante.

Din acest punct de vedere, criza psihosocială ni se pare legată, într-o organizație dată, de natura și statutul referentului reținut și folosit de diferiții parteneri: situația anterioară, justiția... Recursul la un referențial extrinsec situației antrenează efecte de non-sens și de dezbinare comparabile cu cele provocate, în acest context, de statutul acordat economicului.

Una dintre tentativele cele mai vizibile de a găsi un sens și de „a găsi o scăpare” a părut, atât în ochii direcției, cât și în ochii secției sindicale despre care a fost vorba, înțelegerea logicilor pieței, proclamând economicul ca o realitate indiscutabilă, adică făcând din acesta un invariant. Astfel, se fabrica o „gaură neagră” care compromitea orice fel de dialog, orice posibilitate de a accepta alte logici și de a vedea efectele propriilor poziții.

Reprezentările și cererile actorilor care se înscriu în alte sisteme de semnificații nu pot fi ascultate și nici acceptate într-un context care definește anumite semnificații ca un invariant, adică un semnificat de la care lucrurile pot căpăta un sens.

Condițiile de acces la sens, recunoscând și relativizând ancorările, apriorismele și favorizând accesul la procese de subiectivare prin analiza pozițiilor respective, nu se pot îndeplini decât prin abandonarea referenților unici într-un travaliu de reflecție critică asupra credințelor inerente proiectelor sociale și prin deschiderea la dimensiunea imaginară care modelează percepțiile diferiților parteneri.

Spre deosebire de un invariant precum economicul, fondat pe credința într-o realitate obiectivă, valorile, atunci când solicită adeziunea, reprezintă un nucleu pentru elaborarea într-o dinamică istorică. Ne-am întrebat astfel, de-a lungul acestei activități, dacă economicul era într-adevăr realitatea obiectivă și limita de care se izbeau politicul, socialul și psihologicul sau mai degrabă o construcție imaginară, adică produsul unui sistem de reprezentări care servise unei politici și la autonomizarea căruia actorii sociali asistă neputincioși.

Or, se pare că pentru ca un sens și un proiect să se poată dezvolta din nou este necesar să ne abstragem din această realitate ecran (economicul) sau să ne abținem de la a defini ca unic referent o situație anterioară decontextualizată. Astfel, devine posibilă repunerea în circulație ca apariție a unor noi reprezentări.

Partea a III-a

PSIHOLOGIA SOCIALĂ CLINICĂ

CAPITOLUL 8

Problematici

Într-o lucrare asupra crizei organizațiilor, nu criza considerată, în măsura în care acest lucru este posibil, ca ruptură simptomatică este cea care interesează psihologia socială clinică. S-ar putea spune că întotdeauna criza este prezentă în raporturile sociale, ca orizont sau subiacentă, ea fiind inerentă acestora. Orice dinamică implică o schimbare de stare, criza reprezintă exagerarea acesteia: o schimbare surprinzătoare, implicând incertitudinea în privința continuității și identității unității sociale sau individuale care o trăiește. Să nu o considerăm ca o „boală socială”. Am ales-o ca obiect pentru exemplaritatea ei ca figură a legăturii sociale, punând în lumină procesele psihosociale, împletirea psihicului și a socialului, a individualului și colectivului.

Psihologia socială clinică este studiul relațiilor, dispozițiilor interpsihice așa cum se dezvăluie acestea în structurile și *unitățile sociale* (actori, grupuri, organizații, instituții) în dinamicile colective (apartenențe, procese identitare, strategii, schimbări, muncă...). Legătura socială este pusă în chestiune sub formele solidarității cooperative precum și în cele ale conflictului, rupturii și excluderii, prin intermediul transformărilor sociale sau al modificărilor psihice pe care le operează indivizii: deplasări, proiecții, interiorizare, sublimare, repetiție, convergență secretă... Important este să analizăm în ce mod contribuie indivizii la dinamicile colective, ce pun de la sine în aceste dinamici și cum prelucrează acestea materialul psihic pentru a ajunge la formații colective specifice.

Psihologia socială clinică se definește astfel într-o *reciprocitate* a individualului și colectivului (referitoare la ansambluri de indivizi), a psihicului și a socialului (referitoare la modurile de schimb și de cooperare).

Ca practicieni și cercetători în psihologia socială clinică, ne interesează mai ales tensiunea existentă între sistemele sociale și structurile psihice, definind ireductibilitatea fiecăreia dintre aceste două logici în chiar trama îmbinării lor comune. Este vorba, pentru noi, de montaje relativ aleatorii, supuse potențial unor fenomene de construcție, deconstrucție sau reconstrucție.

Plasăm această îmbinare în inima demersului nostru, căci a admite că numai sistemele sociale au puterea de a produce structuri psihice ar suprima ipoteza însăși a subiectului, individual și colectiv, creator al propriei sale istorii.

Psihologia socială clinică își urmărește scopul în cadrul fenomenelor sociale în care indivizii sunt în mod direct *actori*, *suporturi* sau *obiecte*. Fenomene intersubiective care nu exclud intrapsihicul, dar care se referă mai ales la relațiile colective. Relații care se înnoadă între indivizi asemănători sau diferiți în funcție de criterii variabile (vârsta, sex, clasă, etnie, practică), servind ca bază unor sisteme explicative, raționale, ideologice, imaginare, care se conjugă conform unor moduri mai mult sau mai puțin rigide în scopuri cunoscute sau oculte. Colectivele împărtășesc conflicte și reprezentări, se solidarizează asupra anumitor scheme și/sau intră în conflict, sunt productive sau sterile, își satisfac membrii sau îi frustră și constrâng. Configurațiile pe care le pot căpăta aceste colective, dinamica lor și locul ocupat de către indivizi, iată ce interesează psihologia socială clinică, în termeni de proces și de semnificare. Conform căror procese se articulează datele sociale și factorii psihologici, dimensiunea colectivă și dimensiunea individuală? Pentru actorii angajați, martori sau ținte, ce semnificație au fenomenele psihosociale la nivelul conștient și la un nivel mai inconștient, care determină sau suscită reprezentări și conduite aparent raționale sau iraționale?

Înțelegerea modurilor de interferare și a *proceselor* de creare a psihologicului și a socialului reprezintă deci obiectul psihologiei sociale clinice, fie că se pornește de la colective și unități sociale, fie că se pornește de la indivizi. Se poate vorbi la fel de bine în termeni de transversalitate: cum se pătrund cele două fără a se acoperi sau a se confunda, producând în același timp fenomene specifice și semnificative: conflicte, solidaritate, recunoaștere, reprezentări, imaginari.

Problematica socialului este, dincolo de legătură: cum și de unde să pornești schimbările, cum și de la ce să *cooperezi*? Grupul, organizația, societatea țin legături indispensabile și insuportabile pentru a acționa împreună, pentru că omul nu poate trăi decât în relație cu ceilalți pentru a transforma realitatea, acea realitate și acea activitate despre care psihanaliza pretinde că nu ține cont, epistemologic vorbind, după cum subliniază pe bună dreptate G. Mendel (1992). Dar cum se poate vorbi în acest caz de omul co-actor? Acesta nu capătă oare un sens decât în reactivarea comună a fantasmelor arhaice, sau trebuie să ținem cont de construcțiile imaginare noi care tind tocmai să transforme realitatea întâlnită ca obstacol pentru a o face conformă dorinței, de structurile deja produse, întâlnite la rândul lor ca realitate, care introduc mentalități, moduri de tratare a relațiilor?

Desigur, omul este acționat de agresivitate și teamă, dar în același timp el cere solidaritate și recunoaștere; relațiile sociale sunt întotdeauna conflictuale doar pentru că pulsivitatea către unitate este mereu prezentă. Ea explică formarea și coeziunea, fie și efemeră, a unităților sociale, ansambluri de relații semnificative marcate printr-o practică comună. Este vorba despre grupuri, organizații,

instituții. Nu doar amintirea tatălui sau regretarea mamei le constituie, ci o dinamică mereu ambivalentă de căutare a asemănătorului și de afirmare a singularității.

Pentru fiecare membru al unei unități sociale, mizele sunt aceleași, afirmare de sine, stăpânire a celui alt, însușire a profutului, dar toate acestea trec prin asigurarea recunoașterii și a solidarității necesare securității eului. Plecând de aici, este posibil să afirmăm că o problematică esențială este cea a locurilor reciproce, a determinărilor lor.

Specificul psihologiei sociale este interesul pentru *contradicțiile* dintre unitate și plural, prezente în tema puterii, pentru imposibilul partaj și aranjamentele care îi înlocuiesc. Orizontul ci este constituit de descoperirea subiectului social, fapt care îi înscrie pe psihosociologii care o invocă într-o referință democratică, fără a-i exclude astfel din politic. Practica lor nu este oare o neîncetată muncă de analiză a deplasărilor, himerelor și suprapunerilor care barează căile cunoașterii și ale transformării realității?

Socialul reprezintă raporturi de schimb și raporturi de transformare a realității: *praxis*-ul. Este vorba despre relațiile (legătura și ruptura), structurile, dinamicile, sistemele simbolice, discursurile și actele care sunt produsul acestora și care le reiau. Socialul nu vine doar să interzică, constrângă, reprime, el instruește și conține asigurând o funcție de suport reperabilă în timpul rupturilor și crizelor: ceea ce subiectul nu reușește să sesizeze în social poate fi înțeles și ca lipsă de suport.

Psihologia socială clinică se prezintă ca o clinică a subiectului (individul pretinzând a construi un sens) înscris într-un câmp social, inserat și traversat de o realitate socială, individual sau în sânul colectivelor, unităților sociale sau culturale mai mult sau mai puțin largi. Ca individ, el este privit în raporturile sale cu mediile, situațiile și obiectele sociale, prin intermediul chestionărilor, rupturilor și suferințelor care îl mobilizează, în privința unei legături sau a unei acțiuni așteptate, căutate, oferite sau impuse.

Psihologia socială este de asemenea o clinică a relațiilor dintre indivizii prinși într-un colectiv, în sânul unităților sociale, prin investiri și practici, în raport cu o realitate exterioră, pradă conflictului, neliniștii și crizei, incoerenței ca și unei exigențe de recunoaștere și de cooperare.

„Legătura socială” presupune conflictualitate și o puternică ambivalență care divizează subiectul între legare-dezlegare, includere-excludere. Socialul se impune prin intermediul structurilor, dinamicilor, reprezentărilor. Cercetarea se referă la relațiile complexe și la ambiguitatea unui colectiv compus din subiecți (elemente și unități) care își revendică singularitatea, manifestându-și în egală măsură dorința de cooperare, de solidaritate și de recunoaștere. Cercetarea pune în chestiune aceste ambiguități, aceste contradicții, rupturile și efectele lor paradoxale.

Psihologia socială clinică este interesată de subiectul social („eu” sau „noi”): cel care, individual sau colectiv, tinde să-și piardă identitatea și să se semnifice (fără a reuși vreodată din plin) în raportul său cu dinamice și structurile sociale la care participă și care i se impun în același timp în paradoxul raportului cu celălalt (solicitare/respingere), prin intermediul elementelor imaginare (reprezentări) și al sistemelor simbolice. Subiectul este într-un fel întotdeauna absent, el nu este decât tensiune, dorință camuflată, deturnată, divizată: subiectul „social”, înscris, este redivizat în problematica socialului.

Din această perspectivă, *complexitatea* desemnează interferența diferitelor registre, personal, relațional, funcțional, instituțional, care determină dinamicele schimburilor și pozițiilor. Recursul la pluridisciplinaritate se justifică prin faptul că are loc, la nivelul discursurilor și al reprezentărilor, substituția și deplasarea acestor registre care, vrând s-o evite, întăresc neliniștea și pot duce la situații de criză individuală sau colectivă. O analiză clinică își fixează scopul de a lămurii pentru subiecți modulurile de interferență și procesele aflate la originea necunoașterilor, suferințelor, alterărilor. Psihanaliza, fenomenologia, psihologia socială, sociologia, etnologia, istoria... sunt în egală măsură convocate iar elaborarea epistemologică se va referi mai ales la modulurile de folosire conjugată a acestor discipline.

Psihologia socială pretinde a analiza un obiect complex, dar nu mai puțin real, format din indivizi confrunțați cu semenii lor în imperioasa necesitate de a acționa. Trebuie să abordăm această interacțiune a subiectului, a celorlalți și a realității. Realitatea psihică se împletește aici cu realitatea colectivelor instituite și nici una nu poate fi redusă la cealaltă.

Psihologia socială clinică, înscrisă în inima dinamicilor relaționale, nu se poate dispensa de apelul la *psihanaliză*, în măsura în care inconștientul subiecților se infiltrează, prin fantasmalele lor, în modulurile lor defensive, aceste dinamici ale relațiilor sociale suscitând fantasmă grupale sau colective aflate în lucru într-un mod foarte afectiv și inconștient. Aceste fenomene inconștiente nu sunt suficiente pentru a explica dinamica socială, de asemenea legată de realitatea situațiilor și de reprezentările pe care le suscită, realitate nu doar întâlnită, ci și produs al acestor relații.

Fapt care ne face să punem din nou întrebarea: ce este *socialul*? Răspunsul a fost oare dat odată pentru todeauna de Freud atunci când asimilează psihologia socială și psihologia individuală, sau psihologia colectivă și psihologia narcisistică? S-a observat deja că, în expresia psihologie socială, social este un calificativ al psihologiei; totuși, acest lucru este oare suficient pentru a spune că psihologia reprezintă invariantul substantiv, socialul nefiind decât o deplasare a câmpului: aceeași psihologie la individ sau în interiorul unui ansamblu de indivizi? Socialul n-ar aduce în acest caz, în sine, nimic nou în afara numărului;

indivizii la plural acționează conform acelorași principii ca și un individ izolat, ontogeneza reproducând filogeneza etc. Se știe care sunt consecințele acestei idei: o mulțime este o masă omogenă comparabilă cu un individ. De altfel, Freud, în a sa *Psihologie colectivă și analiza eului* (1921), chiar dacă face o distincție între mulțime, masă și colectiv organizat, consideră totuși biserica și armata deosebit de structurate și înscrise în istorie, ca niște mulțimi mișcate de un același și unic proces de identificare. Acestea sunt doar câteva aserțiuni sau consecințe decurgând în mod logic din confuzia între psihologia socială și psihologia individuală. Totuși, calificativul social introduce un asemenea specific încât psihologia nu poate fi considerată doar în termenii inconștientului.

Psihologia socială se dezvoltă integrând datele introduse de social: locurile reciproce și transformarea realității, puterea și *praxis*-ul. Problematicele sale sunt cele:

- ale legăturii, adică ce se întâmplă cu solidaritatea, cooperarea și invers, cu conflictul, ruptura și criza,
- ale înscrierii sociale, adică ce se întâmplă cu recunoașterea și apartenența, spre deosebire de neliniștea identitară și de excludere,
- ale puterii, adică ce se întâmplă cu pertinenta pozițiilor reciproce.

Psihologia socială clinică reprezintă orizontul de referință al unei practici care nu se reduce doar la culegerea de material, fiind o muncă de teren inițiată plecând de la o cerere, unde în spatele formulării se întrevede și se degajă o dorință de coerență și de coeziune în relațiile și actele comune. *Psihosociologia*, numele dat acestei practici, se însează între ochiurile străne sau falieile relațiilor sociale instituite, organizate, marginalizate pentru a deschide spații de reflecție, de întrebare, de cuvânt. Psihosociologia este clinică chiar cu riscul de a fi prinsă în aceste intervale, luând parte, în cadrul unei anume etici, la un proiect de ridicare, recunoaștere și sens pentru indivizii angajați în situații sociale.

Este vorba despre o practică, dar în care exigența puternică a unei metodologii, a unui dispozitiv și a unui cadru de muncă le garantează actorilor sociali imunitatea împotriva unor intruziuni distrugătoare, în care necesitatea teoretizării, explicitării și punerii conceptelor în chestiune trebuie să fie constantă.

Această muncă, pe care unii o califică drept *intervenție*, se înscrie deci în schimbare, schimbare inerentă oricărei situații sociale evolutive, istorice. Schimbare al cărei postulat psihosociologic este că o mai bună înțelegere de către indivizi și actori a elementelor aflate în joc și subiacente dinamicilor manifeste poate, dacă nu să permită o stăpânire, cel puțin să introducă o mai mare libertate în alegerile individuale sau colective: răspunsuri ce trebuie date cererilor de coerență și de coeziune care se pot dovedi paradoxale sau antinomice în ele înseși sau între indivizi și colectiv, adică unitatea socială care se află la originea cererii.

Psihosociologia se angajează față de apelurile în care dinamicile, rătăcirile, finalitățile, suferințele caută un mod de abordare. Psihosociologul nu trebuie să rezolve, ci se oferă să susțină un demers susceptibil de a pune în lumină imbinarea registrelor interferente, unele dintre acestea făcând obiectul unei cunoașteri greșite sau al unei inversiuni. El face ipoteza unei astfel de cunoașteri cu multiple origini. Ascultarea, implicarea, modul său de restituire apar ca o posibilitate de recuperare a alegerilor indivizilor și colectivelor.

Psihosociologia, ca practică, are presupuzițiile ei, una dintre cele mai puternice fiind cea a democrației ca posibilitate de a face un loc subiectului în unitățile sociale în care colectivul asigură recunoașterea reciprocă. Această presupuziție nu pretinde a rezolva contradicțiile inerente experienței legăturii sociale, ci a-i pune în lumină semnificații, în vederea unor posibile remanieri.

Psihosociologul este astfel chemat în situațiile problematice de neliniște, de criză, dar și de căutare și de punere în discuție a sensului dinamicilor sociale.

CAPITOLUL 9

Abordarea clinică

Clinica este o abordare în situație reală într-un spațiu și timp care sunt mereu semnificative, participând la procesele analizate.

Clinica presupune imposibilitatea de a-l izola pe subiect, deci necesitatea de a-l asculta în situație, aflat în luptă cu sine însuși, cu ceilalți, în contexte sociale și culturale, într-o istorie individuală și colectivă, evoluând în cursul relației, înțelegând de către cercetător ca reflectare a propriei sale cereri, de către practician ca reflectare a cererii exprimate de către subiectul sau subiecții confrunțați cu reprezentări plurale. Această clinică a legăturii sociale nu are scopul de a repara, ci de a răspunde la cererile indivizilor sau grupurilor care se află într-o situație de necunoaștere relativă a determinărilor lor și într-o stare de neliniște în privința pozițiilor lor.

Psihologia socială clinică este o *psihologie socială în situație*, înscrisă în temporalitate și în care se ține cont de interferența între practician și clientul său, cercetător și obiectul său, precum și de situația colectivă pe care doresc o exploreze. Fiind clinică, psihologia socială îl consideră pe cercetător ca fiind legat de obiectul său, fie și numai prin omotetie. Acesta are, *de facto*, un statut de subiect prin faptul că pretinde de a se elibera de reprezentările *a priori*, de schemele preconcepționate sau de discursurile refolosite, pentru a se apropia de realitățile umane așa cum le poate întâlni, și aceasta prin intermediul chestionării acompaniate, referitoare la propriile sale reacții, la sursele acesteia, cât și la semnificațiile acestor realități pentru cei care le manifestă. Clinica se constituie printr-un schimb în care statutul de subiect este împărțit atât de cercetător, cât și de „obiectul” cercetării sale.

Clinica este *comprehensivă*, ea reprezintă o ascultare reflexivă care include luarea în calcul la cercetător a implicării sale, a resorturilor pe care le atinge, participând la o lectură a celuiălalt în singularitatea și stranițetea sa. Clinica, așa cum este înțelesă în psihologie, urmând modelul curei psihanalitice, nu se dorește o relație de putere, ci este o cerere confruntată cu ea însăși, inclusiv cea a cercetătorului, care își găsește răspunsurile în schimb, relația dintre cercetător și obiect-subiectul său. Obiectul real trece de la unul la celălalt și se descoperă în sensul care apare din acest schimb. Iată de ce putem vorbi de co-construcție.

Din perspectiva pe care am definit-o mai sus, psihologia socială nu poate fi decât clinică, ea descifrează căile subiectivării într-o relație cu același, în care cercetătorul este în același timp „*primul obiect de cercetare*” (J. Barus-Michel, 1986), unealta de cercetare, reflecția obiectului său. El acompaniază în situație, de la distanța ambiguă (ținând de naturi aparent contrarii) care îl face martor investit al proceselor ale căror semnificații răsună în el.

Procesele îl includ pe clinician, care ține cont de faptul că *ia parte la situație* și devine un element semnificativ în dinamica acesteia. Cercetătorul sau practicantul se află într-o relație cu obiectul care ne interzice să-i considerăm ca fiind exteriori acesteia. Obiectul este un individ, un colectiv care se prezintă (prin acceptare sau prin cerere) în și prin privirea și ascultarea pe care le anticipă apoi modulează în aceeași măsură ca și clinicianul. Nu este vorba de un obiect obișnuit, ci de un (sau mai mulți) subiect (subiecți), purtător al dorinței de exprimare, de realizare și de recunoaștere. Ca subiect, el se construiește în relația cu celălalt și deci, în egală măsură, cu clinicianul. Subiectul nu se recunoaște decât în ceea ce exprimă despre sine însuși, cu sau fără știre, într-o relație cu un altul privit ca o oglindă, obstacol, sprijin...

Clinicianul însuși nu abordează decât ceea ce i se oferă înțelegerii, prin intermediul poziției pe care o adoptă, arătând în cursul relației (observator, martor, ajutător, intervenționist) ce anume cunoaște din propria sa dorință prezentă în relația cu acest celălalt. Subiecți de o parte și de alta, fiecare nu apare decât în măsura în care celălalt îl provoacă. Clinicianul se diferențiază prin faptul că devine conștient de această interferență treptat și o anticipează, atent la propriile sale rezistențe, reperându-și inducțiile pentru a auzi ceea ce celălalt, ceilalți, îi adresează.

Materialul clinic care permite abordarea proceselor de subiectivare sau de alienare este obținut mai ales din schimb, cuvânt, modurile relaționale prezentate, simptomele provocate în relație, povestirile sau discursurile ținute, faliile și rupturile lor traducând istoria subiectului, așa cum este ea suscitată în relație.

Clinicianul urmărește ce anume se manifestă și se instaurează din *subiect* în relație. Aceasta presupune ca subiectul (ființă de dorință și de proiect, ființă de limbaj prinsă într-o zbatere eternă între viață și moarte, pulsione și realitate) să fie întotdeauna el însuși în multiplele situații pe care le întâlnește, chiar dacă nu mobilizează aceeași linie defensivă și dacă situația clinică este, de asemenea, transferențială: una din deplasările pe care le propune viața, în care subiectul este pus în fața obligației de a se dispune, el neputând apărea decât prin intermediul lor. Realul subiectului ne scapă mereu, este mereu inexprimabil, el transpare numai prin multiplele figuri la care fac apel situațiile date sau construite.

Clinicianul nu face decât să propună o situație aflată în *decalaj* (în care el însuși ca celălalt, interlocutor, decalat, păstrează o conștiință suficientă a ceea

ce reprezintă, a ceea ce deduce și ce suscită) în interiorul situației „ordinare” pe care o trăiește subiectul. *Fiindul* apare mai lizibil, de vreme ce decalajul creează o ruptură, favorizează apariția a ceea ce nu este nici potrivit, nici înțeles în contextul obișnuit: emoții, asociații, reacții, contradicții, revelând bucată cu bucată ceea ce discursul de obicei supravegheat evită sau maschează. Poziția decalată a clinicianului îi permite, de asemenea, să reperatez subiectul discursului, suportul său latent: presupuziții, credințe, logici, ceea ce merge de la sine.

Decalajul este instituit ca un loc de către clinică, acolo unde ritualul este întrerupt, lăsând un gol, o așteptare favorabilă deplasărilor și transferurilor, invitând la o exprimare diferită. Ceva din realul subiectului se lasă întrevăzut în acest caz.

Altfel spus, clinica este de asemenea o *metodologie*. Nu este un umanism vag căutând un adevăr, ci un dispozitiv construit pe bază de principii și cu referințe teoretice. Clinica afirmă în primul rând realitatea psihică, cea a subiectului doritor, ființă de limbaj aflată în confruntare cu celălalt și cu finitudinea (care îl condamnă la neîmplinire), subiect care nu apare decât în relație, provocat de celălalt căruia i se adresează, fie și refuzându-l.

Clinica presupune un spațiu, pus la rândul său în chestiune în decupările sale (ce instaurează, ce deduce?), un dispozitiv în care are loc o altă ascultare-lectură, într-o relație care refuză apriorismele, primire-așteptare a ceea ce nu era deja spus, deja știut și care apare ca lucru straniu prin această deschidere.

O clinică a subiectului în câmpul social trece printr-o punere în chestiune a condițiilor acestei clinici. Ea se va situa în momente și locuri semnalizate, unde se manifestă ceva dintr-un simptom individual și/sau colectiv în termeni de suferință, pierdere, ruptură, criză. Simptomul ascunde și dezvăluie ceea ce nu se împlinește din subiect, dar și din legătura sperată. Însă nu orice este simptom. Subiectul individual, colectivul emit mereu semne în măsura în care se lovesc fără încetare de obstacolul realității, de ceilalți (conflicte) și de ei înșiși (diviziune și ambivalență).

Clinica socială încearcă problematizarea figurilor și a proceselor care pun față în față individul și colectivul:

- Apariția subiectului, angajările sale, degajările (alegerile, căile sale) în dinamica sociale, în câmpul social.
- Procesele de finalizare subiectivă a determinanților plurali în dinamica sociale (solicitări sociale).
- Modurile de implicare a subiectului în tramele sociale (investiri psihice).

Dispozitivul este cel al unei relații controlate și decalate. Controlată în măsura în care clinicianul își analizează propriile poziții, interferențe și inducții

ca o parte a materialului. El însuși se sustrage încă de la instalarea dispozitivului care instituie situația : nu este inserat în realitatea acesteia, dar, bineînțeles, este prezent în imaginar. El instalează un alt spațiu, decalat : în situație, un loc și momente (interviuri, întâlniri...) aflate în ruptură cu ritmul obișnuit, care nu se supun aceluiași reguli, în care cuvântul este în mod esențial liber, garantat de orice tragere la răspundere personală. Deși cercetător, el se recunoaște ca intervenționist, având un impact asupra situației, trasează limitele și enunță regulile care garantează un spațiu de analiză și de elaborare posibilă pentru sine și ceilalți în cadrul unei cereri elucidate treptat în cursul evoluției.

Clinicianul se constituie în garant al acestui lucru, confirmat de *deontologia* sa, de *contractul* încheiat cu administratorii cadrului general al situației. Clinică, metodă, etică sunt în mod necesar asociate.

Un alt dispozitiv clinic poate instaura decalajul în persoana clinicianului însuși : el se oferă ca observator-participant într-o dublare prin care este străin și nou în situație, reacționând cu surpriză și implicat, instruit în aceeași măsură ca și actorii obișnuiți ai situației. Ruptura se află în el : identificare/distanțare. Iar sensul apare tot din acest decalaj, ca recunoaștere posibilă a ceea ce nu era formulabil altfel.

O clinică mai „inarmată” acompaniază sau conduce schimbarea, intervine în experiența actorilor, aflată mereu în situație. Decalajul este în acest caz reprezentat de modificările introduse prin propunerile de funcționare, ele înseși stabilite plecând de la referințe teoretice rezultate dintr-o practică clinică anterioară, dintr-o ascultare și o analiză a pozițiilor și așteptărilor subiectului. Acesta este un pas în plus pe calea intervenției, dacă până acum clinică putea fi sinonim cu ascultare și analiză, adică cu receptarea și îmbinarea semnificativă a elementelor unui material discursiv.

Clinica nu înseamnă lipsă de metodologie sau de rigoare. Dispozitivul clinic presupune un efort constant de menținere și control (cunoaștere și analiză) al elementelor introduse în situație, iar decalajul o deplasare de asemenea natură încât să permită transferul și să fie suficientă pentru a provoca apariția obiectului unei greșite cunoașteri.

Clinica se adresează *subiectului*, indiferent dacă acesta este un individ sau un colectiv. Subiectul individ pune mai puține probleme ca unitate reală decât subiectul colectiv. Acesta din urmă suportă totuși imaginarul unei unități a cărei recunoaștere mutuală fixează iluzia în schimbul și practică. El este susținut de dorința împărțită de a face una într-un proiect (legare) împotriva obstacolelor (dezlegare).

Individul, ca și colectivul, poate fi considerat ca *subiect social*, deși unul are un suport organic real, în timp ce al doilea este, după cum am spus, doar imaginar și simbolic (proiect care se instituie).

Și unul și celălalt sunt purtătorii unei cereri, întâlnesc problemele suferinței și ridică problema sensului. Clinicianul este convocat pentru amândoi, chiar dacă modul de a deveni subiect este diferit la individ și la colectiv, cu un destin deosebit, la cel din urmă modul nefiind niciodată altceva decât un partaj momentan sortit hazardului, conflictelor și marcat de diviziunea efectivă a membrilor pe care doar interesele sau instituția i-au reunit ca unitate.

Totuși subiectul colectiv reprezintă o unitate socială ale cărei alegeri reciproce, fie și efemere, permit constituirea unei cereri. Poziția clinică poate în acest caz revendica aceleași auspicii ca și în cazul individului. Fie psihologie, fie psihologie socială, clinica se stabilește plecând de la aceleași principii.

CAPITOLUL 10

Poziții epistemologice

Ce sens pătrunde astăzi o abordare clinică care pretinde a-și delimita un câmp specific în cel al psihologiei sociale?

Dincolo de o definiție quasi-metodologică a clinicii și de legitimarea științifică, poziția acesteia în câmpul cunoștințelor trebuie pusă în discuție astăzi. Clinica a fost întotdeauna concepută ca observație directă, în rezonanță, a ceea ce se manifesta ca fenomen vital prin intermediul corpului, precum și a expresiilor și comportamentelor derivate ale psihicului, cel dintâi fiind distins de celelalte în funcție de diferite criterii. Nu vom reface aici toată istoria, dar ea arată cât se poate de bine, prin variațiile de atribuire și de concepție cărora le-a dat naștere, în ce măsură clinica tinde să descifreze secretele naturii umane prin intermediul semnelor voalate care emană din ea și le lasă, în același timp și în pofida ei, absorbite în ideologii care întăresc sistemele de credințe și de putere.

Clinicile s-au împărțit (medicale, psihologice, sociale), fără a evita, din ferice, suprapunerile (psihosomatică...) care fac dovada unității unui subiect altminteri divizat, a faptului că fiecare decupaj răspunde unei voințe de stăpânire disciplinară, practică și teoretică, și nu ambiției clinice de a sesiza viul ca totalitate. Această ambiție, ca tensiune (trebuie oare spus pulsione epistemică?) conferă abordării clinice fecunditatea ei. Clinica traversează disciplinele, lipsa ei subliniind o fărâmițare disciplinară care legitimează restrângerea câmpului în numele unei mai mari rigori științifice, dar suscită rigidități și exclusivism care ne fac să ne întrebăm dacă nu cumva transformă în ideologii teoriile din care rezultă.

Clinica are, totuși, întotdeauna scopul de a descifra fenomenele vieții umane în semnificațiile lor „naturale”, și nu artificial provocate și izolate. Conform unei anumite concepții clinice, procesele existenței trec în mod normal neobservate și nu se lasă întrevăzute decât în dereglările lor. Când viața face apel, semnele pe care le emite sunt considerate ca simptome, efectele deplasate, dar nu simbolice ale unei perturbări. Subiectul, dintr-o dată sensibil la o ruptură în unitatea și continuitatea obișnuită și mută a funcțiilor sale, produce semne pe care el însuși nu le înțelege, dar care, ca efect de ruptură, pun în lumină prin contrast fenomene constante.

Clinica nu este oare decât clinica simptomului? Și deducem oare „normalul” din ceea ce vom considera anormal sau patologic? Anormalul nu face oare

parte din normal și există oare o funcționare normală a existenței? La orice „*etaj al umanului*” ne-am plasa, există întotdeauna semnul pentru că există întotdeauna obstacolul realității (*in fine*, moartea), realitate care trebuie ocolită, transformată, suportată, iar subiectul, ființă de neîmplinire și de dorință, ineluctabil actor social, există într-un univers de semne elaborate pentru a modifica mediul, chiar fără știrea sa.

Ceea ce trebuie înțeles prin aceasta este faptul că suferința sau chiar disfuncția nu sunt singurele căi de acces ale clinicii. Lipsa, neîmplinirea, obstacolul realității fac din ființa umană, izolată sau colectivă, o ființă mereu pusă la încercare, mereu în dificultate. Încercarea reprezintă obișnuitul, iar această încercare, ca elaborare, construcție, depășire emite semne în toate manifestările sale (proces, efecte, produse). Iată de ce clinica nu este doar clinică a simptomului, ci observație în rezonanță (G. Amado, 1994) a manifestărilor efortului vieții către plăcere sau suferință, conflict sau armonie, o clinică a socialului care pune în chestiune conexiunile subiectului, avatarurile legăturii sociale, ale înscrierii în colective mai mult sau mai puțin instituite. Ea nu intră în alertă doar în cazul unei disfuncții provenite din perturbări evidente, ci este atentă la chestionarea propriei ființe umane asupra sensului existenței sale, la celălalt și la lucruri. Subiectul încearcă mereu să producă un discurs coerent. Clinica psihosocială recepționează acest discurs, ca sistem semnificativ incomplet, ambiguu, pentru a descifra în el tot atâtea semne tinând de ambiguitățile, vidurile și deplasările subiectului, mizele (realități percepute sau imaginare) și jocurile (dinamici psihice sau colective), și, dincolo de acestea, procesele.

Trăim, de la începutul secolului, într-o accelerare a schimbării, și deci în regim de criză, de criză proliferantă, răsturnând separările convenționale ale câmpurilor artei, practicii și cunoașterii: economic, tehnic, politic, ideologic, etic, biologic, genetic, afectându-i pe indivizi în forme „patologice” inedite, individuale sau sociale (violență, toxicomanie, stres, șomaj, sărăcie...). Lumea pretinde a se reinnoi în timp ce suferă mutații neprevăzute. Post-modernitatea se prezintă sub forma obișnuită a crizei sau cel puțin a unei precipitări și exasperări a unei problematice eterne a schimbării. Trăim o multiplicare accelerată a schimbărilor în raporturile sociale, existența personală, față de ceilalți, față de lume. O clinică a crizei ni s-a părut posibilă în câmpul mai restrâns al unităților sociale în care individul și colectivul pot fi înțeleși simultan, permițând descifrarea proceselor psihice și sociale aflate în joc și a interferențelor lor.

Clinica socială sau antropologică are ca scop cunoașterea *experienței umane*, a raportului cu semenii în complexitatea sa. Ea vizează astfel procesele conștiinței, inconștiente, individuale sau împărțite, construite sau suferite care îi dau valoarea și caracteristicile proprii.

Un câmp de cunoștințe nu se constituie decât prin critică. Critică a propriei sale istorii și a curentelor ideologice care au traversat-o, efort de elucidare a ceea ce induce demersurile actuale, examinarea criticilor care îi sunt adresate de către disciplinele care s-au constituit în apropiere. Fiecare cunoaștere tinde să se constituie ca Știința (cu majusculă) și să stabilească dominația obiectului său. Clinica socială nu va scăpa acestui proces. Ca activitate clinică, ea riscă să urmărească iluzia dezvăluirii unei „naturi” umane, esență a unei totalități sesizabile doar în abordarea globală *in situ*, iluzie destinată eșecului în care „înțelegerea intuitivă” ne-ar dispensa de necesara operație de distanțare (a clinicianului) și de distincție (a obiectelor), de rigoarea metodologică.

Algând socialul ca obiect, ea riscă manipularea: tentație de a stăpâni și de a influența conform scopurilor bune a căror cheie ar avea-o, inducții venite din partea obiectului, teren specific al fenomenelor de stăpânire (ideologii, putere). Ținându-se la distanță de orice spirit de modelare, clinica se apără tocmai de acest risc.

Deși poate duce la o practică, clinica nu se confundă cu o doctrină. Capabilă să elucideze *procesele*, practica, precum și cercetarea clinică în câmpul social, o autorizează să pună în lumină mizele, jocurile, ceea ce este pus în joc, determinanții multipli care constituie experiența socială pentru cei care cer acest lucru. Totuși, a postula astfel că trebuie privilegiată libertatea de alegele sporită prin cunoaștere este tot o ideologie. Putem oare vorbi în afara unei ideologii, a unei mentalități, chiar înțeleasă ca poziție etică, sau putem doar face efortul critic de a cunoaște? Însămăna a miza, în cele din urmă, pe un umanism individualist și democratic: realizarea individuală prin intermediul exprimării egale în sânul unităților sociale. Contradicție relativă asupra căreia va trebui să revenim, care îl dezbină pe clinician între considerarea unității individuale și cea a unității colective.

Clinica socială are avantajul de a fi întotdeauna *in situație*, de a fi interpelată de obiectul (obiectele)-subiect (subiectele) său (sale), de cunoștințele cu pretenție mai exactă care îi contestă mereu demersul experimental. Ea are atul de a nu fi constituită în jurul unui corpus teoretic, ci de a-și autoriza împrumuturi critice și ipoteze conceptuale care nu se justifică decât prin faptul că permit punerea în lumină a proceselor și se legitimează prin căștigul de mobilitate și de identitate pe care îl experimentează subiecții. Complexitatea experienței (și nu globalitatea acesteia) este cea care autorizează aceste împrumuturi, tocmai pentru că în ea se conjugă registre altminteri susceptibile, prin convenție disciplinară, de separare. Clinica vizează *îmbinările* experienței care permit să se înțeleagă cum se asociază propoziții juste în egală măsură în teoretizări conexe, dar separate.

Din aceeași perspectivă, o pluridisciplinaritate pe teren oferă ocazia unor confruntări și a unor provocări reciproce. Iată de ce o clinică socială va reuni în

mod fructuos istorici, sociologi, psihologi, etnologi, psihosociologi, toți reprezentanții științelor umane confrunțați cu socialul.

Clinica, analiză a experienței umane în complexitatea ei, este convocată de noile situații de astăzi. Ea este solicitată de ceea ce se află în ruptură cu modelele deceniilor trecute. Atât indivizii, cât și grupurile caută orbește semnificanți noi, căi de exprimare într-un context ale cărui linii de coerență le scapă. Accelerarea schimbărilor antrenează o pierdere a capacităților adaptative (imaginar) o destabilizare a codurilor (simbolic). O clinică a socialului, consacrandu-se punerii în lumină a proceselor, se degajă din explicațiile cauzale.

Răspunderea în fața noilor situații solicită moduri inedite de abordare. Deși abordarea clinică nu este nouă, ea se reinnoiește în problematizarea mutațiilor sociale care afectează colectivele și indivizii în mobilitatea, identitatea, solidaritățile lor.

Clinica pune procesele și semnificațiile în lumină într-o situație dată, într-un timp dat. Ea nu pretinde a spune un adevăr, nici a stabili legi, ea descriează situații aparte. Totuși, singularitatea nu este antinomică cu universalitatea. Ceea ce este pus în discuție ca proces și ca apariție a semnificațiilor constituie o problemă nu în aceeași termeni, dar în același fel, și în alte situații. Din procesele dintr-o situație dată aflăm modalitățile de înlăturire și de îmbinare psihosocială care sunt valabile și în alte situații unde posibilitatea de a fi reactualizate este completă. Când clinicianul abordează întregul complexității, el degajă procese, moduri de interferare, de convertire a psihicului și a socialului care se dovedesc conceptualizabile și apte să genereze noi ipoteze procesuale în alte situații.

Nu se poate vorbi despre o finalizare teoretică a psihologiei sociale clinice care ar face ochiul complet al obiectului. Complexitatea, paradoxurile și referințele multiple ale situației – experiența subiecților – nu admit o știință exactă capabilă de a furniza dovada a ceea ce s-ar defini ca realitate reproductibilă.

Psihologia socială clinică nu pretinde a separa psihologicul de social, ci a le sesiza în înlăturirea lor în cutare sau cutare situație care nu poate fi decât reală. Această realitate este trama, nu pe ea caută clinica s-o sesizeze: ea scapă întotdeauna, prin definiție înscrisă într-un timp care o transformă. Clinica încearcă mai ales să sesizeze *modurile de asociere ale determinanților prezenți*, iar aceste moduri sunt exemplare. Această exemplaritate aduce cu sine universalitatea: este vorba despre chei de înțelegere a modurilor procesuale aflate în lucru în dinamicile psihosociale, asumate de indivizii sau colective.

Nu se pune chestiunea reproducerii unei situații, unică în complexitatea ei, pentru a face dovada, iar analizele nu sunt totuși propuneri imaginare care nu i-ar satisface decât pe clinicieni. Ele se verifică în *încercare*.

Prin încercare trebuie înțeleasă reluarea eventuală de către subiecți a analizelor restituite în timp oportun, adică atunci când decalajul dispozitivului clinică

rigiditățile. Această reluare readuce dinamica, noi construcții, noi înlăuntriri. Această deblocare a situațiilor și aceste mobilități regăsite răspund termenului de încercare: analiza este pusă la încercare ca declanșator de mișcare în sensul unui câștig, al unei înaintări către un scop care nu poate fi definit sau, eventual, numai de către subiecți ca potențialități mai largi.

Subiecții sunt cei care fac încercarea, lucru care va fi considerat drept o dovadă a pertinentei analizelor.

Încercarea este oare imaginară, efect, de exemplu, al sugestiei, al transferurilor? (Folosim „transfer” în sensul de deplasare, de transport asupra unor suprafețe de proiecție pe care le oferă elementele unei situații prin analogie sau prin vacuitate, definiție care include și depășește transferul din cura psihanalitică.) De ce nu? Imaginar nu este sinonim cu eronat, iar fenomenele de sugestie și de transfer fac parte din procesele aflate în joc în situația psihosocială. Nu trebuie emise judecăți morale asupra lor, nu mai mult decât asupra identificării: este vorba tocmai de procese psihosociale. La capătul analizei și prin intermediul ei, clinicianul regăsește ceea ce este universal în relațiile indivizilor între ei.

Dimpotrivă, ceea ce „nu merge” într-o analiză este fie inadecvat, fie inoportun. Clinicianul trebuie în acest caz să-și pună întrebarea ce anume, în el, constituie un obstacol în calea unei analize comprehensive a situației. Contra-încercarea este incapacitatea clinicianului de a lărgi spațiul de mișcare al subiectului (subiecților).

În orice știință, chiar și în științele umane, caracterul științific este garantat prin rigoarea metodologică: construcția obiectului, definirea cadrului, elaborarea critică a dispozitivului, elucidarea finalităților. Dovada depinde de natura obiectului. În științele umane clinice, obiectul se definește ca subiect (postulat etic, filozofic și epistemologic) și prin urmare problema dovezii se pune în termeni de încercare.

CAPITOLUL 11

Sens și referințe

Nici o analiză critică nu este exhaustivă și definitivă. Afirmarea complexității obiectului este grăitoare în privința imposibilității de a-l explica definitiv. Complexitatea aduce cu ea nedesăvârșitul, nedefinitul și instabilul. Iată de ce clinicianul nu se poate consacra decât construcțiilor, dinamicilor și, dincolo de acestea, proceselor și semnificațiilor lor pentru indivizii și colectivele în situație.

Semnificațiile

Experiența subiectului este pusă în chestiune în privința semnificațiilor ei, sens și non-sens. Sensul este înțeles aici drept ceea ce este experimentat, la un moment dat, ca înțelegere unificatoare a unei situații de către un subiect individual sau colectiv. Nu există sens finit. Sensul nu este intrinsec realității, el nu face decât să eșafodeze aproximări parțiale ale acesteia, operatorii pentru gândire, act și distincția între ele. Subiectul se află întotdeauna în dificultate de sens. El încearcă să-l construiască plecând de la date multiple și eterogene pe care, cel mai adesea, nici nu le stăpânește, nici nu le cunoaște.

Psihologia socială clinică își definește obiectul ca subiect pretinzând a fi autor, actor al existenței sale, a se realiza și exprima în relațiile sale cu lucrurile și cu ființele, condensând o anume idee de sine, proiect de care își leagă identitatea. Plecând de aici, psihologia socială clinică este interesată de semnificațiile experienței, de sensul pe care îl îmbracă pentru subiect sau care îi scapă, deschizând spațiul unei cereri care reprezintă, după cum am spus, o interogație asupra sensului. Subiectul caută să dea un sens, acesta poate fi impus din exterior, poate fi construit, modificat prin aportul individului sau al colectivului.

Din punct de vedere psihologic, și în ce privește subiectul, sensul reprezintă ceea ce el percepe ca fiind coerent într-un sistem lingvistic interior sau exterior care îi permite să-l pună în raport cu/intr-un context cunoscut, fie și pentru a-l defini drept contradictoriu sau... fără sens. Are sens ceea ce se înscrie într-o suită mentală logică articulată conform normelor subiectului, care face legătura cu experiențe familiare sau îi permite să se proiecteze într-o înlăunțuire de experiențe viitoare sau să înțeleagă, să-și explice prezentul cel mai imediat, adică să-l integreze într-un sistem de comunicare cu sine însuși și cu ceilalți.

Sensul corespunde pentru subiect unei intenții, unei tensiuni, într-o stare inițială de carență de exprimare și, mai ales, de auto-exprimare, de dificultate de a căpăta o formă transmisibilă și recunoscutibilă. Sensul are o legătură cu identitatea, o intrare în posesia gândirii proprii, o însușire a înălțurilor mentale suscitade de excitații interne și externe, structurate și restituibile într-un cod comun: registrul simbolic. El reprezintă însușirea de sine și a mediului, întărind prin aceasta sistemul identitar și ordonând sălea.

Dar sensul este de asemenea cel atribuit de ceilalți subiectului, care îi poate fi comunicat sau nu și care poate avea efecte doar asupra atitudinii celorlalți față de el. Sens descifrat la citirea sistemelor lingvistice emise de către subiect fără știrea sa (exprimare non verbală, simptome), sens pe care îl poate accepta sau respinge în anumite condiții. *Insight*-ul, „efect de sens” la nivel inconștient, elementele rămase dezarticulate din pricina refuzării, se articulează brusc între ele și cu elemente conștiente. Ansamblul se revelează în ochii conștiinței sau are efecte structurante (reunificatoare) suficiente pentru reamenajări „*la alte etape ale viului*” (Cl. Lévi-Strauss, 1958), transformare sau dispariție a simptomului, a ceea ce era semn neintegrat și, prin urmare, nesemnificativ. Se poate avansa ideea că, pentru „cititor” (medic, șaman, psiholog...), semnul era deja semnificativ sau aproape de a fi semnificativ, lipsindu-i doar efectul structurant care este răspunsul purtătorului simptomelor, incuviințarea sa și intrarea sa în sensul... terapeutic, în măsura în care îl restituie în sistemul său identitar de autoînțelegere, o auto-sesizare care poate rămâne inconștientă, într-atât este adevărat faptul că inconștientul însuși „*este structurată ca un limbaj*”. Sau sensul nu poate fi decât conștient (de vreme ce este lingvistic), în inconștient neexistând decât fărâme, fărâme în așteptare, elemente din care se vor construi semnificații pentru un subiect care nu va avea totuși acces la rădăcinile lor?

Sensul este o abordare posibilă a unei realități haotice, obstacol brut. El reprezintă de asemenea finalitățile atribuite actelor realizate și pozițiilor adoptate. Aceste semnificații au mai multe niveluri. Dacă termenul de inconștient nu convine aici, se poate vorbi de înălțuire de senzații, trăită de către subiect ca o coerență satisfăcătoare. Sensul satisface, șterge impresia de lipsă și de angoasă a vidului, este legat de afecte, de emoții chiar înainte de a fi legat de limbaj. Toate manifestările umane sunt astfel afectate de coerențe în măsură să abordeze realitatea, să întărească sentimentul de unitate și să îmbogățască relația.

A căuta semnificațiile sensibile sau cognitive nu înseamnă a căuta încă o dată adevărul pe care nu îl reprezintă, ci mijloacele prin care subiecții pretind a se realiza și a-și aborda universul. Obstacolele realității, cea a celorlalți și a lucrurilor, precum realitatea fizică, sunt trăite ca un non-sens, contradicții, paradoxuri care ruinează raporturile cu sine și cu ceilalți, cel mai adesea în suferință.

Se elaborează sens plecând de la înălțuirile de elemente semnificante (legate de reprezentări și de afecte), aparținând unor registre eterogene (istorie personală, mediu), unele dintre ele rămânând inconștiente, dar având, cu toate, un loc într-un puzzle al cărui desen este construit de către subiect. Acesta îi procură o reprezentare mai mult sau mai puțin coerentă a experienței sale sau a proiectului său. Desigur, unele elemente lipsesc, mozaicul are găuri, unele piese sunt inversate, altele sunt false, dar subiectul, individual sau colectiv, elaborează o figură a sensului, un sens care îl figurează.

Dacă, aparent, este ușor să alegi semnificațiile date de către subiect din discursul pe care îl ține, construind acest sens tocmai în vederea celui alt care ascultă, este mai greu, dar nu imposibil, să alegi elementele inconștiente: discursul le manifestă, nu în ținuta sa intențională și rațională, ci prin intermediul a tot ceea ce îi scapă subiectului, depunându-se sub formă de imagini, lapsusuri, jocuri de cuvinte, deplasări, contradicții. Dificultățile, tăcerile, emoțiile, încurcăturile, uitările, incongruențele măturisesc că altceva este spus celui alt și șiesi de către subiect ca altul, în textura însăși a discursului. Același lucru se poate susține despre conduitele a căror observare pune în lumină paradoxurile, aceleași lipsuri, aceleași contradicții care pun în evidență travaliul unei alte tensiuni semnificante.

Sensul, desenele unui puzzle în care subiectul vine să se recunoască, este întodeauna un compromis, un aranjament între elementele dispartate, scăpate, impuse, pe care subiectul le adună pentru a cunoaște și a face cunoscute, la un moment dat, experiența și proiectul său.

Procese

Eterogenitatea elementelor semnificante, transformarea lor în timp în funcție de situații și istorii ne autorizează să vorbim în termeni de *complexitate*. Subiectul încearcă să integreze elemente semnificative care îi sunt furnizate de multiple registre la incrușșarea cărora se plasează și se deplasează. Aceste elemente se supun de altfel logicilor teoretizate de disciplina a căror obiecte specifice sunt. Multireferențialitatea este obligatorie, iar efortul psihologiei sociale clinice se referă la explicitarea modurilor posibile în care subiectul poate lega semnificații atașate în mod teoretico-conceptual altor conștiințe.

Vom vorbi aici de *procesele* care ni se par, tot atât cât și chestiunea sensului, o cale propice de acces la psihologia socială clinică: procesele sunt modurile vizibile conform cărora subiecții își țin în timp experiența cu ajutorul unor fire luate, imprumutate de la..., furnizate, impuse de diferite registre și niveluri care îi traversează sau se incrușșează cu ei. Nu numai că subiecții procedează în mod conștient și inconștient și construiesc o logică (discurs posibil) a

traectoriilor și identităților lor, ci, în experiențele și situațiile pe care le trăiesc, ei procedează în același fel pentru a articula și frământa ceea ce pare ireductibil sau cel puțin diferit. Acest lucru nu semnifică, desigur, că ei înșiși nu triază și nu dau la o parte ceea ce consideră incompatibil cu intenția lor semnificantă.

Se poate vedea, urmărind un proces (derularea în timp a articulațiilor proprii subiectului și experienței sale), cum se face, se desface și se recompose trama experienței; componentele sale apar în eterogenitatea lor ca și în facultatea lor de a se combina.

Prin intermediul analizei proceselor putem spera să urmărim arabescurile și înlăturirile prin care subiecții văd țesându-se, își țes experiența, o fac, o văd evoluând, implicând articulațiile și transformările care reprezintă materialele psihologiei sociale clinice *in situ* și în timp.

Procesele, ca dezvoltare a mecanismelor combinatorii în care subiectul pare întotdeauna a menține o anumite libertate de poziție, par să răspundă nevoilor psihologiei sociale clinice în perspectiva ei diferentiațională, aflată în necesitatea de a-și apăra complexitatea „obiectului” său. Să fie bine înțelese, nu juxtapunerea apurturilor unor discipline sau câmpuri conceptuale diverse ne interesează, ci, consacrandu-ne *proceselor*, punerea în lumină a modurilor de conjugare și de înlăturire a factorilor care concură pentru a face situația ceea ce este, în prezent și în evoluția ei. Nu se pune chestiunea izolării unuia sau mai multor factori care intervin, ci a apărării complexității situației psihosociale pentru a o analiza în componentele și combinațiile ei.

Psihologia socială clinică recurge la alte noțiuni împrumutate unor referințe teoretice psihanalitice sau sociologice, dar care au virtutea de a face trecerea, adică de a fi pertinente atât la nivel individual, cât și la nivel colectiv, și operante atât în registrul psihologic, cât și în registrul social. Reluăm aici câteva dintre ele.

Reprezentările

A produce reprezentări înseamnă a face fizic prezent un lucru în absența lui perceptibilă, cu alte cuvinte capacitatea de a abstrage de aici o imagine senzorială sau verbală.

Realitatea psihică, inconștientul, pulsuniile, obiectele interne, dorințele refutate, dar active, se exprimă mai ales în *fantasme*, reverie inconștientă marcată de singularitatea subiectului, de dorința lui. Fantasmele sunt începuturi ale unor reprezentări care suprapun imagini suportabile și semnificative pe care subiectul le suscită pentru a se acomoda cât mai bine cu realitățile psihice sau externe în funcție de nevoile și dorințele sale, evitând angoasa trezită de amenințările la adresa integrității sale. Ele sunt întotdeauna legate de afecte, fiind investite de pulsuni.

Aceste reprezentări, legate de psihicul subiectului, expresie a singularității sale, se organizează ca scenarii, conform unor moduri defensive predominante,

pentru a se acomoda cu o dublă realitate. Realitatea externă capătă astfel sens în raport cu problematicile interne. Totuși, ea li se potrivește mai puțin sau mai puțin, proprietatea sa fiind de a pune obstacole, și poate chiar, printr-un efect invers, de a duce la remanierea unor scenarii regresive sau constructive mai degrabă decât la reproducerea lor. Astfel, fiecare poate, pe baza scenelor care îi sunt oferite în situațiile întâlnite, rejuca sau transforma aceste scenarii, construi sau adopta noi reprezentări.

Pe de altă parte, reprezentările sunt instrumente de abordare a realității care îi dau sens, determină pozițiile și orientează acțiunile. Ele țin de imaginar și de simbolic și sunt puse în comun într-un partaj convenit. Verbale sau senzoriale, ele sunt organizate în sisteme care construiesc o viziune a realității pretinzând să o ofere cunoașterii și *praxis*-ului. În funcție de triumful relativ al imaginariului (care vizează satisfacerea dorinței și evitarea angoasei) asupra simbolicului (niciodată absent atâta vreme cât există un sistem de schimb, cod, referință la lege), aceste sisteme capătă forma unor credințe, ideologii, teorii, idealuri și creații...

Se înțelege că au loc alunecări și suprapuneri progresive ale scenariilor individuale cu sistemele de reprezentare sociale: indivizii îmbrățișează sistemele cu care scenariile lor se potrivesc cel mai bine. Dacă nu pot face acest lucru, ei riscă marginalizarea, devianța, patologia, dar pot, de asemenea, prin inovație și creație, impune predominanța scenariilor lor, împărțite de un mic număr de persoane, după exemplul artiștilor sau inventatorilor.

Reprezentările împărțite în mici unități sociale și construite plecând de la situații aparte și de la coincidența reprezentărilor aparte, care conciliază nevoia atracției colective și așteptările individuale, țin de *imaginarul colectiv* (F. Giust-Desprairies, 1988) reperabil prin intermediul discursurilor comune și al dinamicii de acțiune care îi constituie logica. El provine de la indivizi, dar constituie o formațiune colectivă, „lizibilă în discursuri prin intermediul a tot ceea ce dă naștere unor absoluturi, presupuziții, referințe indiscutabile, credințe de bază, consensuri imediate...”.

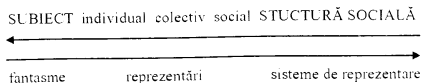
Reprezentări sociale comune unor mari unități, mai mult sau mai puțin sistematizate, sunt amalgamuri de opinii, de judecăți și de „viziuni” (moduri de a vedea, imagini, noțiuni) sau „*forme mentale de opinii și de cunoașteri*” (E. Durkheim, după S. Moscovici și D. Jodelet, 1993) care sunt suporturile latente sau manifeste ale unor poziții (habitus) cvasi-reflexe considerate ca mergând de la sine, confundate cu realitatea. Ele constituie norma. Alături de Durkheim, le putem atribui o anumite stabilitate. Reprezentările colective constituie „*situația mentală a societății*” (E. Durkheim, 1912). Indivizii sunt traversați de ele în aceeași măsură în care contribuie și le îmbogățesc prin adăugarea lor atunci când ele le întăresc mecanismele de apărare și când pot integra sau transfera în ele scenariile lor cele mai intime.

Pozițiile critice care provoacă marginalizarea, dizidența sau inovația sunt produsul unei incompatibilități între modulele defensive ale eului, reprezentările aparte provenite de la subiect, sistemele de reprezentare prin care se înscrie în simbolic și imaginaturile sociale cele mai difuze.

Anumite ansambluri de reprezentări sunt în mod deliberat construite pentru a se impune și a se substitui reprezentărilor colective sau sociale, acționând asupra dorințelor și angoaselor presupuse ale indivizilor și reluând scenariile „clasice”. Astfel publicitatea, propaganda, reeducările, chiar anumite formări sau metode numite terapeutice asigură, cu mai multă sau mai puțină violență, transfuza unor reprezentări sistematice, acționând asupra pulsioniilor și contradicțiilor acestora, agățându-se de fantezmele presupuse. Aceste reprezentări se afirmă ca o simbolizare a realității și se străduie să mascheze partea preponderentă a imaginatului, precum și cea a manipulării. Ele pot fi recunoscute în toate tehnicile de indoctrinare chiar dacă acestea lucrează cu blândețe: formarea la cultura întreprinderii, incorporarea într-un grup care se reclamă de la o credință dură (sectă...). Orice unitate socială încearcă să impună imagini personale valorizante care îi vor asigura supunerea ansamblurilor de indivizi de care are nevoie.

Aceste manipulări ale reprezentărilor sociale trebuie înțelese într-un joc de putere.

Reprezentările care (în de funcția imaginară au proprietatea de a se substitui, de a se suprapune și de a se contamina progresiv și mutual între un pol reprezentat de subiect și un pol reprezentat de structurile sociale.



Astfel, reprezentările se dovedesc a fi un concept-unealtă esențială pentru abordarea proceselor de imbinare a psihologicului cu socialul.

Pozițiile

Reprezentările ne dau acces, în egală măsură, plecând de la discursurile ținute, la pozițiile subiective ale diferiților actori individuali sau colectivi. Ele participă la construirea pozițiilor în măsura în care atitudinile adoptate în privința unei alte persoane depind de percepțiile asupra acesteia. Reciproc, a adopta și a menține o poziție necesită construirea unor reprezentări susceptibile să o legitimeze.

A avea o poziție înseamnă în primul rând a fi undeva, a avea un loc, dacă nu unul personal. A fi peste tot sau nicăieri condamnă la rătăcire sau la fuzional. A avea o poziție presupune a se distinge de celălalt; înseamnă, pentru fiecare,

a accepta castrarea, a renunța la identificarea primară și a intra, în sânul structurilor familiale, într-un sistem de locuri și denumiri. Bazându-se pe un „nu” disjunctiv, individul accede la eu, la tu, la el... El va recunoaște mai apoi colectivul: „noi” care desemnează mai întâi familia, apoi unitatea socială, „voi” și „ei” care participă la construcția apartenențelor, între recunoaștere și excludere.

Poziția desemnează astfel locul găsit, atribuit sau cucerit în sânul unui sistem de relații, sistem simbolic familial și/sau social de la care se pornește în enunțarea modurilor de raport cu celălalt: generație, consangvinitate, alianță, similitudine, diferență... Cât privește pozițiile sociale, a construi, a adopta, a apăra, a părăsi, a lăsa o poziție subîntind, dincolo de obiectele manifeste, existența unor obiecte imaginare, investite inconștient, la care ținem și față de care ne situăm. Această relație de obiect presupune realizarea unui sistem defensiv care să permită separarea, distingerea, afirmarea sau respingerea, dar și identificarea, însușirea sinelui...

Această noțiune își găsește locul în câmpul psihologiei sociale clinice. Articulând componentele conștiente și inconștiente, subiective și obiective, familiale și sociale, poziția desemnează locul ocupat de un subiect, individual sau colectiv, într-un raport cu obiectul real și imaginar care poate fi în egală măsură un alt subiect.

Schimbările, mutațiile sau crizele reanimează întotdeauna temeri și angoase arhaice (fuziune, confuzie, stăpânire...) pe care le credeam depășite și suscită mecanisme psihice neașteptate (separare, denegare, proiecție...) chemate să apere pozițiile amenințate.

Aceste poziții sunt în egală măsură deschise unor modificări. O poziție poate evolua în timp sub efectul conjugat al unei analize a funcției pe care o deține în economia psihică sau al survenirii unor noi informații care vin să clatine certitudinile anterioare.

Reprezentările și pozițiile fac apel reciproc unele la altele. Pozițiile tind într-adevăr să devină mai rigide atunci când nu mai sunt legate de o istorie, de informații, de „rațiuni”, adică de reprezentări. Reciproc, anumite reprezentări nu pot fi înțelese fără o abordare a pozițiilor mai profunde, subiective sau factuale care le subîntind. Vom vorbi în acest caz de statutul implicațiilor: identificări, atașamente, interese, solidarități, apartenențe... care inhibă o mobilitate psihică puternic solicitată în caz de criză.

Iar dintr-o perspectivă clinică precum cea pe care o adoptăm aici, subiectul intră în procesul de subiectivare, dincolo de individualizarea inițială, tocmai prin reperarea poziției sau a pozițiilor sale, individuale, colective, sociale. Acest lucru îl face să se recunoască ca subiect potențial al unor atribuiri multiple. Așa se poate construi sau reconstrui un spațiu de dialog intern, eventual conflictual, care îi permite subiectului, într-un raport de la sine la sine, să-și reconsidere și să-și reevalueze poziția.

Transferurile

Transferurile pot fi asimilate cu proprietatea imaginară de a aluneca asupra realității pentru a o absorbi și a se elibera de ea în același timp. Imaginarul reprezintă acea capacitate umană de a abstrage imagini din realitatea perceptibilă. Imaginile au o autonomie mentală: ele se pot asocia și combina independent de realitatea semnificată, ele operează o degajare din imediat înscriind ființa umană în timp: imagine păstrată a unui lucru absent (trecut), imagine proiectată a lucrului dorit (viitor). Combinații libere, care nu sunt restrânse de adecvarea la percepție, deschid porțile proiectului, ficțiunii, creației.

Psihismul se constituie mai întâi în imaginar: asamblare de urme mnemice (R. Kaës, în D. Jodelet, 1993), de percepții, senzații indistincte, asociindu-se fără a ține seama de logicile experienței pentru a forma evidențe psihice, o „realitate interioară” capabilă să facă să eșueze realitatea exterioară și având tot atâtă greutate. Aceasta până când cele două realități se ajustează de bine de rău conform principiului aceluiași nume, dar aflate sub amenințarea încă imaginării a castrării și abandonului.

Imaginile sunt asociate afectelor violente suscitate de experiențele subiectului și de mișcările sale interne. Numite reprezentări sunt astfel privilegiate ca obiecte ale dorinței sau factori de angoasă între care subiectul se zbate, față de care încearcă să se aranjeze.

Imaginarul, abstracția percepțiilor din realitate, constituent al realității interne dau umanului posibilitatea de a se elibera de realitate, de a o gândi altfel, de a o crea, anticipa și asimila. Ceea ce înseamnă că reprezentările, fragmente ale acestuia, au facultatea de a glisa asupra realității, grație sau nu unor analogii perceptive, prin procese de proiecție, de identificare. Reprezentări sau compoziții ale unor reprezentări (scenarii) se substituie sau se suprapun realității exterioare.

Vom numi aceste procese fenomene de transfer. Nu este vorba doar de transferul din cura psihanalitică, reinviere a relației cu imago-urile parentale prin intermediul relației cu analistul. Mecanismul rămâne totuși același: deplasare (transfer în primul sens) a reprezentărilor și afectelor de la o situație veche la o situație actuală. În cură, situația nu este altceva decât dispozitivul care face apel la retrăirea vechii experienței în măsura în care induce regresivitatea și vedează relația de elementele semnificative ale realității (poziție de neutralitate, interdicție a contactelor sau schimburilor). Transferul se instalează ca rezistență și nevrotizare, conform unor vechi scheme, a relației cu analistul. Analiza devine analiză a nevrotizării de transfer. Cura este situația specifică în care transferul a fost numit ca atare de către Freud.

Totuși, transferurile sunt mai ales glisări ale unor reprezentări detașate, dar imbricate cu experiențe originare care vin să se suprapună unor situații reale,

substituindu-și scenariile unei percepții mai obiective a realității. Acest demers inconștient permite integrarea situațiilor noi în schemele subiective obișnuite. Mișcarea proiectivă se poate înscrie în *repetiție* (subiectul re-prezintă, pe scenele oferite de situațiile întâlnite, propriile sale scenarii), *reconstrucție* (subiectul se servește de elementele realității la care este sensibil pentru a-și modifica reprezentările, a restaura sau a repara în noi dinamici scenariile nevrotice încă suple), *recreare* (situația reală lasă suficientă libertate, iar scenariile sunt suficient de fluide pentru a permite îmbinarea a noi reprezentări, de astă dată simbolizabile, conștiente și transmisibile).

Toate elementele situaționale sunt susceptibile de a provoca aceste transferuri: persoane, obiecte, dinamici, structuri. Ele au o analogie cu transferurile laterale puse în evidență în analiza de grup (D. Anzieu, 1975). Dar în afara situației de analiză deschizând metodologic un spațiu de transfer, o scenă pentru „cealaltă scenă”. presiunea realității rămâne puternică, re-prezentările sunt contrariate de distribuția rolurilor și de jocurile impuse, insistența lor plasându-l pe subiect într-o situație critică, ele joacă cu puțin zgomot, aranjându-se cu reprezentările impuse sau, dacă sunt mai puternice, antrenând subiectul și colectivul în criza unei reproduceri nevrotice care separă de realitate.

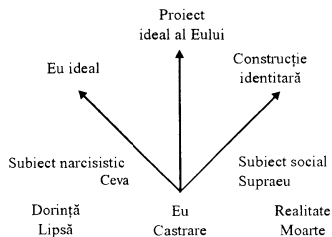
În mod obișnuit, situația este suficient de reală pentru a buscula reprezentările individuale. Fiecare membru al unui colectiv întâlnește prin intermediul propriilor sale reprezentări aceeași realitate. Membrii sunt atunci obligați să-și ajusteze reprezentările conform unui scenariu împărțit, acest imaginar colectiv care a fost deja menționat.

Perspectiva clinică a cercetării sau a practicii, introducându-l pe clinician în situație, face din el un obiect privilegiat de transfer, acest transfer având puține lucruri în comun cu cel din cură. Sunt deplasate către clinician mai ales reprezentările obscure și ambivalente evocate în situație. El face obiectul unei asimilări cu puterea, ca și al unei cereri simultane de recunoaștere și al unor tentative de manipulare pentru a-l face să intre în scenariile defensive uzuale. Clinicianul însuși vine cu propriile sale reprezentări și *apriorisme* care, dacă îi lipsește privirea critică, fac situația opacă.

Transferurile definesc proprietatea reprezentărilor de a glisa pe suprafața realităților și de a-și transforma semnificațiile pentru subiect sau pentru colectiv. Ele apar ca un proces imaginar de transformare psihosocială. Multiple, mobile, le vedem în lucru în situațiile de criză în care ambivalențele provoacă tentative de recenterare asupra unui eveniment, a unui personaj care condensează reprezentări într-un mod ce poate merge, de exemplu, până la o configurare persecutivă.

Instanțele Eului

Împrumuturile făcute din psihanaliză se bazează pe faptul că subiectul social, actorul, asociatul, stăpân, supus sau exclus, mereu într-o poziție relativă la celălalt și în reciprocități sau schimburi structurate este același subiect înrădăcinat în inconștient.



Ca subiect, el se angajează structural în câmpul social. Prin referire la topica freudiană, Eul este instanța de mediere între narcisism, exigențele *ceva*-ului și realitatea exterioară, exigențele și constrângerile sale despre care am spus că sunt în mod esențial sociale. Eul reglează, temporizează, conciliază, folosește mecanismele defensive pentru a menține integritatea subiectului. El se decompune în substanțe care modulează tranzițiile narcisismului către inserția socială. Eul ideal este în întregime narcisistic, iluzie de plenitudine drenând un libidou întors către subiect. Supraeu interiorizează în mod culpabil și angoasant interdicțiile și normele personificate de figurile parentale sau tutelare. Idealul Eului transformă modelele de identificare în reprezentări de sine valorizante, socializate, suporturi ale proiectului care conciliază idealul cu exigențele sociale. Idealul Eului este un motor de socializare precum și o depășire narcisistică.

Împrumutarea acestor noțiuni din psihanaliză oferă mijloacele de sesizare a proceselor care îmbină psihologicul și socialul.

Inconștientul investește socialul, socialul este prezent în inconștient. Eul și Idealul Eului reprezintă un loc de tranzit, o mediere între intrapsihic și social.

Mecanismele defensive

Mecanismele de apărare țin și ele de o conceptualizare proprie psihanalizei, adică de o teorie a inconștientului. Din acest inconștient, celălalt nu este niciodată absent, se poate spune că socialul traversează intrapsihicul și îl structurează în măsura în care mica ființă umană este deja înscrisă, încă înainte de nașterea sa, în trama limbajului, discurs purtat și purtător în care nu își câștigă poziția subiectivă aparte decât prin administrarea acestuia pe calea și vocea unui așa-numit tată, terț impus, în orice caz figură a Celuilalt și a lui Aiurea, castrator și promovant. Dispută (complexă) primară, de vreme ce poziționează într-un loc aparte unde se inaugurează schimbul printr-o cerere provenind din lipsă și ură legate de asemănător și de diferit ca obiecte de dorință, producătoare de angoasă.

Mecanismele defensive sunt diferitele căi de transformare a libidoului și de substituire a obiectelor adoptate pentru a evita angoasa, pentru a menține o integritate narcisistică suficientă și a se aranja cu exigențele și constrângerile realității.

Realitatea se definește doar ca obstacol, ea face obligatorii ocolurile și transformarea, caracterizată doar de reprezentările și interpretările construite pe baza ei, personale, împărtășite și/sau convenite (imaginar și simbolic). Realitatea psihică pune obstacole prin faptul că, în dimensiunea fantasmei, ea reprezintă o interiorizare a realității externe, un obstacol, întotdeauna percepută ca amenințând și amplificând în același timp dorința narcisistică.

Primele obstacole care joacă rolul de realitate externă sunt lipsa și prezența celuilalt, spațiul și timpul, depărtările și ocolurile necesare între pulsiune și satisfacție, dorință și obiectele sale. Aceste obstacole, aceste obiecte sunt ceilalți, prezență-corp, apoi persoane.

Mecanismele defensive sunt deci în același timp îndreptate către interiorul psihic, protejând de excese, de pericolele inconștiente care amenință integritatea subiectului, și către exterior, către ceilalți (realitatea materială nefiind decât ceea ce se poate obține de la ceilalți sau ce se poate face cu ei, în orice caz într-un sistem simbolic care este prin esență social). Mecanismele defensive reprezintă o trecere către social în măsura în care îl conciliază pe subiect, pentru protecție și promovare, cu exigențele și constrângerile reprezentate de contextul social.

Mecanismele defensive sunt moduri de navigare meandrică a eului între realitatea psihică și realitatea socială prin proceduri de deplasare a obiectelor. Unele sunt regresive (fixare, fuziune, proiecție), immobilizând subiectul în narcisismul său neliniștit; altele sunt modelatoare, permițând cramponările sociale (identificare, idealizare, interiorizare); în fine, altele sunt socializante precum sublimarea, permițând o depășire și o integrare a narcisismului care duce către „obiecte

valorizate social", deschizând căile asocierii și ale creației, calmarea pulsionalului derivat către valori simbolice în care imaginarul înflorește în ideal și/sau inovare.

Ca și în cazul reprezentărilor, au loc, în ce privește mecanismele defensive, procese de transformare a mișcării narcisiste în dinamici sociale. Am putea aproape vorbi de o scară a mecanismelor defensive, de la cele mai regresive, închizându-l pe subiect în sine însuși, până la cele mai progresive, ducându-l spre depășirea de sine în câmpul social.

Tot atâtea noțiuni operatorii pentru analiza îmbinării psihologicului cu socialul sunt deja prezente, să nu uităm, în trama subiectului. Subiectul se instituie în limbajul care îl traversează, îl structurează și pe care, în cele din urmă, și-l însușește.

Puterea

Puterea sau, mai degrabă, relațiile de putere înțelese ca proces de transformare a imaginărilor, simbolului și realității, poate fi reținută ca un concept operatoriu pentru analiza interferențelor dintre psihic și social, constituind în același timp o ipoteză de bază a psihologiei sociale clinice care o consideră un concept central al dinamicii raporturilor sociale.

Puterea poate fi definită ca proces trasând figurile de neocolit ale raporturilor subordonare-dominare care îi leagă pe indivizi în relațiile lor și în sânul unităților sociale, rezolvând în timp ce se stabilizează contradicțiile dintre violențele dezlănțuite de o proximitate insuportabilă a asemănătorului-diferitului și solidaritățile dorite, complementaritățile necesare, paradoxuri ale legăturii sociale.

Relațiile de putere (J. Barus-Michel, 1987, 1991, a se vedea schema *infra* și grila de analiză) sunt figurile exteriorizate ale solidarității care formalizează diferențele de poziție și de statut în relațiile de cooperare. Ele se inaugurează în așteptările indivizilor care aderă la reprezentările unei dominații capabile să îi satisfacă, aceasta codificând acțiunea, desfășurarea energiilor lor pentru a transforma realitatea. Valorile rezultate din acest efort se distribuie în mod diferit în funcție de figurile puterii: retur, reparație la polul dominant, reinvestire sau profit la polul dominant. Aceste relații de putere sunt mai mult sau mai puțin arbitrare în funcție de referirile legii, de controlul instituției.

Puterea se bazează pe imaginarul indivizilor incitat de narcisism și de speranța de plenitudine, implinindu-se în sisteme socio-politice mai mult sau mai puțin opresive. După cum a arătat Freud, identificările favorizează stabilitatea, oprîmînd conflictualitatea legată de disimetria pozițiilor. Puterea (șeful, capul) întărește mereu reprezentările ideale care funcționează ca o himeră.

Puterea acoperă un câmp de forțe conflictuale în rivalitatea latentă dintre dominanți și dominați, ale căror poziții respective rămân până la urmă instabile. Aceste forțe sunt stimulate de mizele ce pot fi identificate ca :

- Recunoaștere corespunzând unei dominații asupra celuilalt : a se face acceptat ca seamăn și pozitiv distinct în diferența proprie.
- Responsabilitate pentru actele personale corespunzând stăpînirii care legitimează cooperarea.
- Accesul la profiturile rezultate dintr-un act, adică stăpînirea rezultatelor.

Puterea considerată ca o dinamică de convertire a individualului la social este la rândul său un instrument de analiză psihosocială.

Instituția

Definirea noțiunii de instituție, folosită mai sus, ni se pare importantă deoarece este în același timp internă și externă, transversală subiectului, vehiculând cuvintele și actele, dându-le o structură care le face recepționabile și partajabile de către ceilalți.

Vom înțelege aici instituția ca un codaj al schimburilor și practicilor prin intermediul cărora individul se înscrie și este înscris în social. Ca sistem codat, el se bazează pe principiul separării/distingerii elementelor semnificative, sensul apărând din combinarea variantelor lor. Faptul că semnul este o reprezentare codată, convențională între membrii unei aceeași unități sociale asigură transmiterea sensului. Nu există sens decât în sânul unui sistem simbolic. Instituția este un sistem simbolic. Cea dintâi instituție este limbajul. Cuvintele sunt reprezentanți ai reprezentărilor abstracte ale lucrurilor, puse în circulație conform unor reguli. Astfel, existența legii revelează ordinul simbolic, restul fiind imaginar suscitată de realități.

Instituția este un sistem simbolic care reia, suportă și structurează imaginărilor, fiind contaminată de acestea în timp ce încearcă să abordeze realitățile. Instituția se întâlnește sub formele abstracte ale unor reguli care structurează raporturile și sub formele concrete de organizare a *praxis*-ului pretinzând a avea un sens pentru toată lumea. Instituțiile sociale sunt sisteme de reprezentare, ordonate în jurul unor semnificații centrale (C. Castoriadis, 1975). Ele susțin și legitimează aceste activități sociale care sunt a îngriji, a produce, a educa, a forma, a governa, a supraveghea...

Instituția aparține câmpului social pe care îl fondează, dar subiectul este instituit-instituțat, precum colectivele; el suscită legea din necesitate de cooperare (a face alături de ceilalți) și o suportă din necesitate de recunoaștere (a fi cu ceilalți).

Noțiunea de instituție mai apare ca fiind operatorie în măsura în care dă seama de îmbinarea psihologicului și a socialului, revelând în același timp posibilul lor opoziție între un psihism narcisist și un sistem social care îi este exterior.

Dacă studiem criza, se poate emite ipoteza că aceasta este echivalentă cu o ruptură a sistemului simbolic care nu mai permite nici sensul, nici schimbul, lovind unitatea socială și în același timp, prin analogie simbolică, pe individ în măsura în care este instituit.

O abordare plurireferențială

S-a putut vedea din acest rezumat al noțiunilor celor mai fecunde la care face apel psihologia socială clinică faptul că aceasta conjugă multiple referințe.

Împrumuturile din *psihanaliză* au fost explicitate prin intermediul prezentării uneltelor conceptuale, precum mecanismele defensive și instanțele eului. Aceste instrumente fac parte din teoretizarea psihanalitică și sunt bineînțeles indisciabile de noțiunile cheie precum cele ale inconștientului, cu dinamice și manifestările sale, la care am făcut deja aluzie referindu-ne la pulsioni, fantasmă, castrare etc.

Psihanaliza constituie o referință esențială în paginile de față căci ea permite analiza legăturii dintre dinamica psihică și dinamica socială. Mai general, ea permite punerea în evidență a modului în care problematicile inconștente pot modela anumite atitudini profesionale și comportamente organizaționale. Ea dă posibilitatea de a face un bilanț a ceea ce ține de subiect în prezentarea sa obiectivă a situației de criză. În fine, metapsihologia freudiană, dinamica psihonală, mecanismele de apărare și procesele de refluxare permit o înțelegere a proceselor intrapsihice și intersubiective prețioasă pentru cercetarea semnificațiilor imaginare aflate în lucru în dinamica socială.

Nu trebuie totuși să le considerăm decât împrumuturi justificate de specificul obiectului care este subiect; într-adevăr, extinderea teoriei psihanalitice în domeniul antropologiei și al socialului ni se pare, așa cum am încercat să arătăm în altă parte (J. Barus-Michel, 1991), hazardată dacă nu chiar nejustificată prin faptul că nu apără specificul psihologiei sociale, problematica pozițiilor reciproce, mulțumindu-se să placheze schemele inconștente individuale, „narcisist”, deviindu-l astfel către poziții mai mult ideologice decât științifice în care socialul se suprapune pe familial.

Ceea ce scapă conștiinței din câmpul social nu ține doar de inconștient, ci și de reprimatul social (ceea ce puterea maschează sau interzice) și de ceea ce este ignorat, din lipsă de comunicare și de informație. Acest ansamblu reprezintă *greșita cunoaștere* psihosocială, care poate fi considerată ca o ipoteză de bază a psihologiei sociale clinice precum și un punct central în relațiile de putere.

Fenomenologia reprezintă o altă referință care permite reluarea obiectului psihologiei sociale în termeni de experiență și de sens. Ființa umană face coerență incoerența realității, neputând acționa decât prin intermediul semnificațiilor pe care le elaborează. Acestea sunt legate de reprezentări. Fenomenologia își

aduce contribuția, urmărind chestionarea sensului experienței, a sensului pe care ființa umană îl dă faptului de a exista în lume. Orice reflecție asupra sensului trece prin ea.

Psihologia socială clinică nu tinde să creeze un sens, nici să-i degajeze fundamentele filozofice, ci să analizeze semnificațiile pe care le îmbracă experiența socială pentru subiecți, plecând de la vidul aflat la originea cererii (cea a indivizilor ori a colectivelor, sau cea a cercetătorilor), adică plecând de la lipsa de sens sau de la incapacitatea de a-l atribui. Clinicianul nu are menirea de a oferi un sens de schimb, ci de a pune în lumină mecanismele care constituie semnificațiile sau care le inhibă. În măsura în care aceste semnificații coincid cu trăirea experienței, fenomenologia este la rândul ei convocată nu ca un recurs, ci pentru că oferă psihologiei sociale clinice, cu experiența și sensul, instrumente de analiză.

Împrumuturile noastre din *sociologie* sunt mai ambigue. Aceleași obiecte și adesea aceleași chestiuni interesându-i astăzi pe psihologi și pe sociologi, împrumuturile, chiar dacă nu sunt întotdeauna recunoscute, sunt de fapt reciproce. Referințele psihanalitice au devenit, pentru unii, comune. Urmărind analiza și manipularea fenomenelor sociale, sociologia se apropie de singularitatea subiectului chiar dacă acesta este mai întâi un loc în care socialul își exercită dominația, iar experiența un mod de abordare a socialului mai degrabă decât expresia semnificațiilor pretinse și suportate de către subiectul social.

Psihologia socială clinică nu poate aborda experiența socială a subiectului fără a cunoaște limitele sociologice ale acesteia. Înțelegem prin aceasta teoriile și conceptualizările faptelor sociale, dezbrăcate de subiectivitatea lor, sau mai degrabă a căror subiectivitate devine un produs. Astfel, raporturile de putere, structurile și dinamicele sociale, precum instituțiile și modurile de schimb, nu pot fi ignorate de psihologul social, chiar clinician: sociologia vorbește de realitatea lor, tocmai de acea realitate care reprezintă un obstacol pentru subiect și pe care încercă să o transforme cât mai aproape de dorințele sale. Sociologia există pentru a ne reaminti că nu totul, în social, este imaginar.

Totuși, tot ce atinge sociologia nu se află în fapte, nici în termeni de realitate, ca dovadă o „sociologie clinică” cu care psihologia socială clinică s-ar putea considera soră dacă preocuparea ei, care o diferențiază, nu ar consta în apărarea experienței subiectului în situație socială mai degrabă decât în înțelegerea mecanismelor sociale aflate în lucru aici, fie și pe căi unde inconștientul este stăpân.

Această punere în perspectivă a psihologiei sociale clinice ni s-a părut necesară pentru că oferă cheile teoretice și metodologice ale apropierii noastre de procesele de criză. Ea reprezintă pentru noi un orizont pertinent de referință pentru degajarea unei inteligibilități a crizei ca figură a legăturii sociale care pune în joc imbinările psihicului și socialului în fenomenele de dezlegare.

Concluzii

Mutațiile sociale pot fi considerate drept mecanisme care lovesc schimburile, practicile, tehnicile, afectând deci în același timp raporturile de putere, sistemele simbolice, sistemele de valori, de reprezentări și câmpul cunoașterii. Transformând structurile sociale la toate nivelurile, ele cer o schimbare de mentalitate, o convertire a reprezentărilor și realizarea unor noi paradigme.

Unitățile colective și practicile până atunci semnificative se desfac. Legătura socială este afectată: solidaritate, cooperare, recunoaștere, diferențiere. Modulurile de explicare și de înțelegere obișnuite se dovedesc insuficiente.

Presiunile externe exersează de obicei constrângeri specifice care participă la structurarea subiecților în echilibre ca și în dezechilibrele lor, dar natura însăși a unui context de mutație este de a crea puncte de ruptură în care subiecții se confruntă cu amenințări inevitabile la adresa identităților individuale și colective.

Criza, așa cum am privit-o aici, face dovada unei degradări a simbolului, ea desface ceea ce, plecând de la repere împărtășite, furniza codurile combinațiilor semnificative. Ea se prezintă în egală măsură ca un atac al referenților centrali care structurează subiecții sau grupurile, sistemele lor de reprezentare și de la care se pleacă în evaluarea noilor situații. Referenți intimi și necesari în asemenea măsură încât se confundă cu realitatea însăși.

Procesul identitar, puternic interpelat, apare în câmpul conștiinței. Reprezentarea de sine se desenează mai net decât de obicei, când rămâne în starea de referent subiacent. Reajustarea între procesele psihice și câmpul social seamănă cu o convertire. Mutației sociale îi răspunde o convertire interioară. Credința în sine este clătinată sau reinviată, iar câmpul social apare ca un obiect ce trebuie reinvestit, în care trebuie înscris propriul semn, sau ca un obiect care scapă, răpindu-i individului posibilitatea de a se recunoaște pe sine.

Identitatea psihosocială, așa cum am privit-o aici, provine dintr-o tensiune potențial conflictuală între logicile sociale și necesitățile psihice ale indivizilor. Această tensiune inerentă complexității prezentei construcții marchează polul dinamic al unei identități constituite din noi reajustări.

Ca efect al mutațiilor sau al schimbărilor brutale, procesul identitar devine critic, îndepărtând și desfășcând socialul de psihic. Identitatea construindu-se pe inserția lor reciprocă, mutația deschide o criză atât la nivelul indivizilor, cât și

la nivel social. Ea îi dispută subiectului statutul, acesta renunță sau contraatacă, apt să reconstruiască noi unități sociale și să producă socialul mai degrabă decât să fie obiectul acestuia.

Dacă schimbările nu ating decât anumite registre în dinamica unităților sociale, ele lasă deschise posibilitățile de recuperare fie în alte registre, fie în alte unități. Această lovire parțială poate acționa doar în termeni de fragilizare/remaniere. În timp ce mutațiile, ca lovire globală a structurilor și scopurilor unităților sociale, acționează în termeni de deconstrucție/convertire.

Criza indică angajarea unei lupte angoasante împotriva efracției sistemelor de reperare anterioare. Suferință, indignare, reproșuri sunt apelurile prin care subiecții încearcă să scape negației care îi afectează.

Dar, atunci când această angoasă este atribuită doar unei cauzalități exterioare, ea tinde să condenseze o explicație formalistă într-un registru prea imediat. Această încremire are ca efect blocarea unui imaginar care se transformă în fatalitate sau în destin tragic. Politicul, ca intenție de a influența cursul evenimentelor, se șterge în fața „crizei”, în curând ipostaziată și devenită, în reprezentările sociale, o nouă formă de cauză primă. „Realitățile” crizei invadează spațiul mental. Această încremire imaginară împiedică apariția a noi combinații pe care simbolul le făcea posibile.

Se asistă atunci la o dispariție a sensului care trimite la sărăcirea sau chiar la tăcerea reprezentărilor care circulau, prea legate de un sistem de înlănțuire definit pentru ca noile combinații să poată fi acceptabile.

Am văzut că actorii sociali, aflați în imposibilitatea de a da sens la ceea ce îi perturbă altfel decât ca pe o consecință a unei logici externe, erau confrunțați cu conflicte care, nefiind elaborate, îi duceau într-un impas.

Astfel, aruncându-ne privirea asupra experienței crizei, am pus în evidență exprimarea obstacolelor în calea subiectivității ca determinant al rupturii.

În consecință, suntem incitați să introducem în criză o dublă componentă: pe de o parte, negarea subiecților, pe de altă parte, tentative de a replica. Într-adevăr, această senzație de a fi copleșit se înscrie într-o mișcare de depășire chiar atunci când produce stupearea și sentimentul de neputință.

Criza ca dezlegare constituie o repunere în cauză radicală, favorabilă apariției unor noi conținuturi identitare, adică a unor conținuturi impredictibile și necunoscute.

Miza este importantă între regresione, fugă nostalgică în trecut, răspuns prin agresarea unui mediu devenit opresiv și înaintare, mișcare constructivă care se înscrie în depășire. Între repliere și degajare, identitatea focalizată se poate reface sub forma unei întăriri, a unei interiorități crispate sau ca oportunitate de lărgire a ființei printr-o recompunere.

Atunci când se obiectivizează, când este considerată ca un *in sine*, criza ca experiență se exprimă printr-o revendicare adresată exteriorului. Ea este un

răspuns defensiv sub forma unei rigidizări a identității în care neîmplinirea este considerată ca un vid ce trebuie acoperit.

Consecința acestui fapt este că ieșirea din criză se concepe ca întoarcere la regimul anterior, viitorul se lasă sperat ca un trecut regăsit.

Replierea se concretizează în colective prin refugiu și recurs la particularism, regăsiri grupale făcute pentru a furniza omogenitate într-un elan regresiv care reprezintă un refuz al diferenței și al diversității. Indivizii vor să se regăsească împreună, aceiași, în securitate.

Este vorba aici de un deficit al simbolului: nu mai apar combinații diversificante plecând de la reperi semnificative, dar relative, permițând schimbul de diferențe și de neîmpliniri. Se asistă la o repliere pe *symbolic*; semnele sunt luate în sens propriu, se consideră că trebuie să coincidă cu semnificatul. Nu mai are loc operația de legare între semnificații și reprezentări, ci un colaj ce confundă imaginarul și realitatea, strivind simbolul. Identitatea îmbrățișează semnul, iconicul este lucrul, iar indivizii se reunifică iconicului care îi înglobează semnificându-i în mod omogen (drapel, siglă, discurs, slogan, pământ, limbă...). Se intră într-o societate a vizibilului în care imaginea umple vidurile sensului.

Suferința actorilor sociali implică tocmai dificultatea de a găsi noi reglări între interior și exterior.

Deșajarea din criză ține de această capacitate de reconstituire a unui spațiu subiectiv și intersubiectiv care să permită primirea în mod mai puțin persecutiv a complexității unei lumi aflate în mutație.

Relegarea este determinată de o reconstituire a sensului care necesită reasumarea în interioritate a unei istorii individuale sau colective pentru a pune în lumină construcțiile din trecut și efectele lor asupra prezentului.

Dacă amenințarea se referă la sentimentul continuității de sine, subiecții sunt obligați să facă apel la resursele proprii. Atunci când distanța devine prea mare între investițiile subiectului și propunerile organizațiilor, subiectul trimis la sine însuși este împins să caute noi semnificații.

Încercarea, conștând în a recunoaște îndoiala, discontinuitatea, evitățile personale precum și necesitățile subiective, se deschide către o recompunere a identității care include conflictul și contradicția.

De altfel, în experiența crizei, lipsa de mijloace a subiectului revelează faptul că formarea sensului avea loc în relația cu ceilalți. Subiectul făcea să apară noi reprezentări alături de ceilalți, într-o intersubiectivitate recunoscută, eliberând noi energii printr-o remaniere a pozițiilor și relațiilor cu obiectul, operă a unei recompuneri a identităților individuale și colective. Într-un context de mutații sociale, identitatea nu reușește să se confirme în modelele instalate. Faptul, de exemplu, că de relația de muncă nu se mai poate, sau doar din ce în ce mai puțin, agăța sistemul de recunoaștere și de protecție socială pe care îl promovase

societatea salarială antrenează o vulnerabilitate sporită care necesită reluarea de către subiecți a construcțiilor lor identitare. Fragilizarea cadrului social îi confruntă mai direct cu întreaga complexitate a lumii exterioare, cu conflictualitatea lor internă și cu ambivalența lor. Ea îi invită să lucreze la reînnoirea coerenței lor.

Solicitările externe pun în joc organizarea internă a subiectului nu numai în mod structural, ci și procesual înscris în timp. Coerența este încercată într-o temporalitate integrată unde forțele creatoare reușesc să predomine asupra rupturilor.

Dacă admitem că într-adevăr criza nu este o cauză, ci o consecință a unei negări sau a unei devalorizări a subiectivului redus la „factorul uman” sau a simbolului confundat cu iconicul, degajarea din criză constă în reinstalarea fiecăruia la locul său și în restituirea către subiect a elementelor subiective la care ia parte... Extrăgându-se dintr-o cauzalitate lineară tentantă, subiectul trece astfel de la o explicare în exterioritate într-o implicare prin care își reînsoștește capacitatea de a întreține cu sistemele de reprezentare care îi sunt propuse sau pe care și le construiește un raport care amestecă proximitatea cu distanța. Jucul simbolic al relativizării și mobilității se menține.

Experiențele crizei indivizilor și grupurilor angajate în unități și practici sociale, așa cum le întâlnim în cercetările și intervențiile noastre, ne-au făcut să reflectăm la specificul a ceea ce se întâmplă astăzi cu subiecții astfel puși în chestiune în coerența, apartenențele și proiectele lor, în căutare de recunoaștere și de sens.

Abordarea psihosocială clinică nu se oferă, după cum am spus, ca o reedificare a ceea ce criza a desfăcut, dar substituie deconstrucțiilor brutale o deconstrucție prin analiză. Ea propune revenirea asupra acelor puncte de fragilitate și de ruptură în care sentimentul de sine este amenințat printr-un travaliu de elaborare care să permită persoanelor aflate în situație și în interacțiune revenirea asupra imbinărilor anterioare din construcțiile lor individuale și colective, înaptea în prezent să mai construiască un sens.

Această deconstrucție necesită consimțământul la o pierdere. Sistemele defensive și-au pierdut eficacitatea; într-adevăr, ele sunt primele lovite de criză, și a reveni asupra apărării necesită o întoarcere asupra denegatului, asupra cunoașterii greșite.

Miza demersului psihosocial clinic este de a răspunde la acest apel de ieșire din criză, semnificat prin suferința adresată, prin acompanierea subiecților într-o replică favorizând degajarea inovantă. Reluarea evenimentelor perturbatoare în interioritate precum și examinarea atentă a logicilor fiecărui determinant și al efectelor lor conjugate, deschide către noi construcții și operează o deplasare a lizibilității politiceului. Se poate într-adevăr considera că analiza proceselor critice angajează într-o lărgire comprehensivă a jocurilor de reciprocitate și a dinamicii pozițiilor sociale care întemeiază politicul. Subiecții care își recunosc participarea la actual social intră în dimensiunea politicului.

Referințe bibliografice

- AMADO G., „La résonance psychosociale au coeur de la vie et de la mort”, *Revue internationale de psychologie*, Positions de la psychosociologie, vol.I, no. 1, octobre 1994, Paris, ESKA, 87-94.
- ANZIEU D., *Le Groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, 1975.
- ARDOINO J., „Le psychodrame en tant qu'expérience cruciale”, *Bulletin de psychologie*, XXIII, 285, 13-16, 1969.
- ARDOINO J., DUBOST J., GUATTARI F., LAPASSADE G., LEVY A., LOURAU R., MENDEL, G., *L'intervention institutionnelle*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1980.
- ARENDT H. (1954), *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, 1972.
- ARMELLINO M., „Enveloppe, fantôme et énergie dans la crise : entre symbolique et imaginaire”, *Psychologie clinique*, Processus de crise dans les organisations, no. 5, Paris, Klincksieck, 1991, 83-92.
- AUBERT N., DE GAULLEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.
- AUBERT N., PAGES M., *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck, 1989.
- AULAGNIER P., *La violence de l'interprétation*, Paris, PUF, 1975.
- AVRON O., „Engagement clinique et théorique dans la recherche”, in *Bulletin de psychologie*, 377, 1986, 797-799.
- BARUS-MICHEL J., „Le chercheur, premier objet de la recherche”, *Bulletin de psychologie*, Psychologie Clinique VIII, XXXIX, 377, septembre-octobre 1986, 801-804.
- BARUS-MICHEL J., *Le sujet social. Étude de psychologie sociale clinique*, Paris, Dunod, 1987.
- BARUS-MICHEL J., „Processus de crise dans les organisations. Propositions pour une analyse clinique”, *Revue internationale de psychologie sociale*, t. 3, no. 1, 1990, 90-105.
- BARUS-MICHEL J., *Pouvoir : mythe et réalité*, collection Rencontres dialectiques, Paris, Klincksieck, 1991.
- BARUS-MICHEL J., „Crise individuelle, crise du système”, *Psychologie Clinique*, Social/Psychique : articulations, no. 3, Paris, Klincksieck, 1990, 129-136.
- BARUS-MICHEL J., „Unités sociales, unités signifiantes”, *Revue internationale de psychosociologie*, Positions de la psychosociologie, vol. I, no. 1, Paris ESKA, octobre 1994, 37-43.

- BAUDRILLARD J., *La transparence du mal. Essai sur les phénomènes extrêmes*, Paris, Galilée, 1990.
- BERNE E. (1964), *Des jeux et des hommes*, traducere franceză, Paris, Stock, 1981.
- BERTRAND M., DORAY B., *Psychanalyse et sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1989.
- BESNARD P., *L'anomie*, Paris, PUF, 1987.
- BLEGER J. (1967), *Symbiose et ambiguïté*, traducere franceză, Paris, PUF, 1981.
- BOLZINGER A., „Le concept clinique de crise”, *Bulletin de psychologie*, XXXV, no. 355, 1982, 475-480.
- BOUDON R., „L'anomie”, *Encyclopaedia universalis*, 1968.
- BOUDON R., BOURRICAUD F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1986.
- Bulletin de Psychologie*, „Psychologie clinique IV, Psychologie sociale clinique à l'Université Paris VII”, XXXIV, 349, Paris, 1980/81.
- Bulletin de Psychologie*, „Psychologie clinique VI, Frontières et articulations du psychologique et du social”, XXXVI, 360, Paris, 1982/83.
- Bulletin de Psychologie*, „Psychologie clinique VIII, Recherche clinique et clinique de la recherche”, XXXIX, 377, Paris, 1985/86.
- CASTEL R., *La métamorphose de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.
- CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.
- CASTORIADIS C., *Domaines de l'homme. Les carrefours du Labyrinthe II*, Paris, Le Seuil, 1986.
- CASTORIADIS C., „La crise du processus identificatoire”, *Connexions*, no. 55, Toulouse, ERES, 1990, 7-28.
- CASTORIADIS C., *Le monde morcelé. Les Carrefours du labyrinthe III*, Paris, Le Seuil, 1990.
- CROZIER M., *La société bloquée*, Paris, Le Seuil, 1970.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- DUBOST J., „Psychologie sociale versus psychosociologie?”, *Connexions*, Psychologie sociale et psychosociologie, 42, Paris, EPI, 1984, 9-24.
- DUBOST J., *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF, 1987.
- DURKHEIM E. 1893, *De la division du travail social*, ediție nouă, Paris, PUF, 1973.
- DURKHEIM E. 1897, *Le suicide*, ediție nouă, Paris, PUF, 1960.
- DURKHEIM E., *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*, Paris, PUF, 1968.
- ENRIQUEZ E., „Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations”, *Connexions*, no. 3, Paris, EPI, 1972, 65-93.
- ENRIQUEZ E., „Problématique du changement”, *Connexions*, Fonctionnement des organisations et changement social, no. 4, 5-45, Paris, EPI, 1972.
- ENRIQUEZ E., *De la horde à l'Etat*, Paris, Gallimard, 1983.
- ENRIQUEZ E., „Le travail de la mort dans les organisations”, in *L'institution et les institutions*, R. Kaës et coll., Paris, Dunod, 1987, 62-94.
- ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, colecția Sociologie d'aujourd'hui, 1992.
- ERIKSON E. H., *Adolescence et crise, la quête de l'identité*, Paris, Flammarion, colecția Champs, 1972.
- FREUD S. 1912, *Totem et tabou*, traducere franceză, Paris, Payot, 1965.
- FREUD S. 1921, „Psychologie des foules et analyse du moi”, in *Essais de psychanalyse*, traducere franceză, Paris, Payot, 1981, 116-217.
- FREUD S. 1930, *Malaise dans la civilisation*, traducere franceză, Paris, PUF, 1986.
- GAUCHER M., *Le désenchantement du monde*, Paris, Gallimard, 1985.
- GIRARD R., *La violence et le sacré*, Paris, Grasset, 1972.
- GIUST A.-C., „L'identité professionnelle: une unité conflictuelle”, *Psychologie clinique*, no. 1, Paris, Klincksieck, 1989, 147-162.
- GIUST-DESPRAIRIES F., „Le sujet dans la représentation sociale”, *Connexions*, Les représentations sociales, no. 51, 83-89, Toulouse, ERES, 1988.
- GIUST-DESPRAIRIES F., „Une approche de l'investissement des représentations sociales dans l'entretien”, *Psychologie Clinique*, Par représentations interposées, no. 1, Paris, Klincksieck, 1989, 129-146.
- GIUST-DESPRAIRIES F., *L'enfant rêvé, Significations imaginaires d'une école nouvelle*, Paris, A. Colin, 1989.
- GIUST-DESPRAIRIES F., „L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale”, *Revue internationale de psychosociologie*, Paris, ESKA, no. 1, 1994, 55-63.
- GOYENA J., „Remarques sur la notion de crise”, *Dialogue*, 77, 1982, 82-99.
- GREEN A., „Pulsion de mort, narcissisme négatif, fonction désobjectalisante”, in *La pulsion de mort*, A. Green și colaboratorii, Paris, PUF, 1986, 49-59.
- GUILLAUMIN J., „Pour une méthodologie générale de recherche sur les crises”, in *Crise, rupture et dépassement*, sub direcția lui R. Kaës, Paris, Dunod, colecția Inconscient et culture, 1979, 220-254.
- HIPOCRATE DE COS, *De l'art médical*, Texte prezentate, comentate și adnotate de D. Gourevitch, Paris, Le livre de Poche, Bibliothèque classique, 1994.
- HUGUET M., „Structures de sollicitation sociale et incidences subjectives”, in *Bulletin de Psychologie*, 360, Paris, 1983, 511-517.
- JACQUES E. (1955), „Les organisations comme systèmes de défense contre les anxiétés schizoïdes et paranoïdes”, in *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, sub direcția lui A. Lévy, Paris, Dunod, 1965, 546-565.
- KAËS R., „Introduction à l'analyse transitionnelle”, in *Crise, rupture et dépassement*, sub direcția lui R. Kaës, Paris, Dunod, colecția Inconscient et culture, 1979, 1-81.
- KAËS R., „Le pacte dénégatif dans les ensembles trassubjectifs”, in *Le négatif. Figures et modalités*, sub direcția lui A. Missenard, Paris, Dunod, 1989, 101-135.

- KAËS R., „Psychanalyse et représentation sociale”, in *Les représentations sociales*, sub direcția lui D. Jodelet. Paris, PUF, 1993, 87-114.
- KLEIN M. (1957). *Envie et gratitude*, traducere franceză, Paris, Gallimard, 1968.
- KOSSELECK R., *Le règne de la critique*, traducere franceză, Paris. Ed. de Minuit, 1979.
- LAING R. (1960), *Le moi divisé*, traducere franceză, Paris, Stock, 1979.
- LAPASSADE G., *Socialanalyse et potentiel humain*, Paris, Gauthier-Villars, 1975.
- LAPLANCHE J., PONTALIS J.B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, 1967.
- LEBEAUX Y., „Je, Sujet et Identification. Eléments pour une discussion”, *Topique*, 37, 1986, 77-92.
- LEVI-STRAUSS C. (1949), *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
- LEVY A., „Dire la loi pour que les choses soient claires”, *Connexions*, 21, Paris, EPI, 1977, 7-40.
- LEVY A., *Sens et crise du sens dans les organisations*, teză de doctorat, Université de Nanterre, 1978.
- LEVY A., „Organizations et discours”, *Connexions*, 39, Paris, EPI, 1983, 21-45.
- LEVY A., „Le changement, cet obscur objet du désir”, *Connexions*, Le changement en questions, 45, Paris, EPI, 1985, 172-191.
- LIKERT R. (1967), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, traducere franceză, Paris, Gauthier-Villars, 1974.
- LOURAU R., *L'analyse institutionnelle*, Paris, Ed. de Minuit, 1970.
- MAC DOUGALL J., *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard, 1978.
- MARX K., ENGELS F. (1848), *Le manifeste du parti communiste*, traducere franceză, Paris, Éditions sociales, 1989.
- MAYER P., „Les crises institutionnelles”, *Psychologie clinique*, Clinique des relations instituées, no. 13, Laboratoire de Psychologie Clinique de Paris 7, Paris, 1987, 55-63.
- MENDEL G., *La crise des générations, étude socio-psychanalytique*, Paris, Payot, ediția a treia (prima ediție în 1969), 1974.
- MENDEL G., *La crise est politique, la politique est en crise*, Paris, Payot, 1985.
- MENDEL G., *La société n'est pas une famille*, Paris, Ed. La Découverte, 1992.
- MORIN E., „Pour une crisologie”, *Communication*, La notion de crise, no. 25, Paris, Seuil, 1976, 149-162.
- MOSCOVICI S., „Le domaine de la psychologie sociale”, introducere la S. Moscovici (ed.), *La psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984.
- MOSCOVICI S., „Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire”, in *Les représentations sociales*, sub direcția lui Jodelet D., Paris, PUF, 1993, 62-86.
- OLLIVIER B., *L'acteur et le sujet, cers un nouvel acteur économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- PAGES M., BONETTI M., DESCENDRE D. DE GAULEJAC V., *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1980.
- PALMADE J., „Post-modernité et fragilité identitaire”, *Connexions*, no. 55, Toulouse, ERES, 1990, 7-29.
- Psychologie clinique*, „Processus de crise dans les organisations”, no. 5, Paris, Klincksieck, 1991.
- RAPOPORT A. (1960), *Combats, débats et jeux*, traducere franceză, Paris, Dunod, 1967.
- RENAUT A., *L'ère de l'individu*, Paris, Gallimard, 1989.
- REVAULT D'ALLONNES C. și colaboratorii, *La démarche clinique en sciences humaines*, Paris, Dunod, 1989.
- REVAULT D'ALLONNES C., BARUS-MICHEL J., „La psychologie sociale”, *Bulletin de Psychologie*, 349, Paris, 1982, 239-245.
- RIDEL L., *Fonctions imaginaires et symboliques du cadre dans la formation*, teză de doctorat în psihologie, Université Paris VII, 394 pagini, 1987.
- RIDEL L., „Entre malaise et crise”, *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 3, no. 1, 1990, 107-117.
- RIDEL L., „Violences institutionnelles et somatisations”, *Revue de Psychothérapie psychanalytique de groupe*, 24, Paris, ERES, 1995, 171-181.
- ROUAN G., „En amont d'une approche possible du couple en crise: la notion de crise en psychologie clinique”, *Dialogue*, 1982, 6-14.
- SINDING R., *Qu'est-ce qu'une crise ?*, Paris, PUF, 1981.
- STOTLAND E., KOBLER A.-L., *Life and death of a mental hospital*, University of Washington Press, 1965.
- STOTLAND E., KOBLER A.-L., *The end of hope: a social clinical study of suicide*, Free Press of Glencoe, 1964.
- THOM R., „Crise et catastrophe”, *Communication*, La notion de crise, 25, Paris, Le Seuil, 1976, 34-38.
- THOM R., *Paraboles et catastrophes*, Paris, Flammarion, 1983.
- TOURAINÉ A., *Production de la société*, Paris, Le Seuil, 1973.
- TOURAINÉ A., *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984.
- WATZLAWICK P., HELMINK-BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1979.
- WINNICOTT D.-W., *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, traducere franceză, Paris, Gallimard, 1975.

Seria : **Sociologie, Științe politice**

au apărut :

- Vladimir Tismăneanu – *Reinventarea politicului. Europa Răsăriteană de la Stalin la Havel*
Petre Andrei – *Sociologie generală*
Elisabeta Stănculescu – *Teorii sociologice ale educației*
Ion I. Ionescu – *Sociologia școlii*
Traian Rotariu, Petru Iluț – *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*
Elisabeta Stănculescu – *Sociologia educației familiale*
Joachim Wach – *Sociologia religiei*
Vladimir Tismăneanu – *Mizeria utopiei*
Petru Iluț – *Abordarea calitativă a socioumanului*

în pregătire:

- Ernst Gellner – *Condiția libertății*
Vasile Boari – *Alternative est-europene*
Vladimir Tismăneanu – *Fantasmele mântuirii*

Seria : **Psihologie, Științele educației**

au apărut :

- Constantin Cucuș – *Pedagogie*
Liviu Antonesei – *Paideia. Fundamentele culturale ale educației*
Adrian Neculau (coord.) – *Psihologie socială. Aspecte contemporane*
Andrei Cosmovici – *Psihologie generală*
W. Doise, J.C. Deschamps, G. Mugny – *Psihologie socială experimentală*
Gilles Ferréol, Adrian Neculau (coord.) – *Minoritari, marginali, excluși*
Constantin Cucuș – *Minciună, contrafacere, simulare. O abordare psihopedagogică*
Mielu Zlate (coord.) – *Psihologia vieții cotidiane*
R. Bourhis, J.P. Leyens (coord.) – *Stereotipuri, discriminare și relații intergrupuri*
Serge Moscovici – *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*
Adrian Neculau (coord.) – *Câmpul universitar și actorii săi*
Carmen Crețu – *Psihopedagogia succesului*

Jean-Marc Monteil – *Educație și formare. Perspective psihosociale*
Adrian Neculau (coord.) – *Psihologia câmpului social :
reprezentările sociale*
J.B.-Michel, F.G.-Desprairies, Luc Ridet – *Crize. Abordare
psihosocială clinică*

în pregătire:

Andrei Cosmovici, Luminița Iacob – *Psihologie școlară*
Serge Moscovici – *Psihologia socială. Relațiile cu celălalt*

Seria : **Științe juridice**

a apărut :

Valerius M. Ciucă – *Procedura partajului succesoral*

în pregătire :

M.B. Cantacuzino – *Elementele dreptului civil*

Seria : **Științe economice**

a apărut :

I.D. Adumitrăcesei, E. Niculescu, N.G. Niculescu (coord.) – *Economie
politică. Teorie și politică economică pentru România*

în pregătire:

I. Ciobanu – *Managementul strategic*

Seria : **Filosofie**

au apărut :

Petre Andrei – *Prelegeri de istoria filosofiei. De la Kant
la Schopenhauer*

Petre Andrei – *Filosofia valorii*

Petre Botezatu – *Introducere în logică*

în pregătire :

Andrei Marga – *Reconstrucția pragmatică a filosofiei*

Al. Codoban – *Pentru o nouă filosofie a religiei. Sacru și ontofanie*

C.M. Ionescu – *Hermeneutică și apofază*

Seria : **Media**

a apărut :

Mihai Coman (coord.) – *Manual de jurnalism. Tehnici fundamentale
de redactare*

în pregătire:

Norbert Bakenhus – *Manual practic pentru posturile de radio
locale și regionale*

Melvin L. De Fleur, Sandra Ball-Rokeach – *Teorii ale comunicației
mass-media*

C.J. Bertrand – *Media. O introducere în presă, radio și televiziune*

Seria: **Metodică**

au apărut :

Mihaela Neagu, Georgeta Beraru – *Activități matematice
în grădiniță. Îndrumar metodologic*

Teresa Siek-Piskozub – *Jocuri și activități distractive în învățarea
limbilor străine*

în pregătire :

Ileana Dascălescu, Ana Alexandru, Sonia Hudac – *Îndrumar în sprijinul
desfășurării activităților de cunoaștere a mediului înconjurător
la grupa pregătitoare în grădiniță*

Bun de tipar : ianuarie 1998. Apărut : 1998
Editura Polirom, B-dul Copou nr. 3 • P.O. Box 266
6600, Iași • Tel. & Fax (032) 214100 ; (032) 214111 ; (032) 217440
(difuzare) ; E-mail : polirom@mail.cccis.ro

Tiparul executat la Polirom S.A. 6600 Iași
Calea Chișinăului nr. 32

Tel. : (032) 230323 ; Fax : (032) 230485

Librariile VED

Cluj-Napoca, str. Cotita, nr. 6,

Tel./Fax: 064/192408

C.P. 559 CP 9

amnă: unul — folos, iar celălalt — pagubă. Cine știe cauzele pentru care Cerul îl urăște pe cel războinic? Si înțeleptul reușește cu greu să explice aceasta.

Dao creșc nu luptă, dar știe să învingă. El nu vorbește, dar știe să răspundă. El vine de la sine. El este liniștit și știe să conducă (lucrurile). Plasa naturii este rară, dar nimic nu trece prin ea.

Capitolul 74

Dacă poporul nu se teme de moarte, ce rost mai are să-l amenințăm cu moartea? Cine silește oameni să se teamă de moarte și socoate că această ocupație este distractivă, pe acela îl voi prinde și-l voi nimici. Cine îndrăznește să acționeze astfel?

De ucis, ucide-ntotdeauna cel însărcinat cu uciderea; a ucide-n locul celui însărcinat cu uciderea, înseamnă să ciopești în locul marelui timplar (**dao**). Cel care, luând locul marelui meșter, taie (cu poporul) își va răni mîna.

Capitolul 75

Poporul flămînzește, deoarece cîrmuirea îi ia dări prea mari. Iată de ce flămînzește (poporul). Este greu să guvernezi poporul atunci cînd cîrmuirea este prea activă. Iată de ce este greu să guvernezi. Poporul moare ușor, pentru că năzuința lui spre viață este prea puternică. Iată de ce moare ușor. Cel care nu-și precupețește viața, își prețuiește prin aceasta viața.

Capitolul 76

La naștere omul este delicat și slab, iar după moarte, tare și puternic. Toate ființele și plantele sunt delicate și slabe atunci cînd se nasc, iar cînd pier sunt tari și puternice. Ceea ce este tare și puternic este ceea ce pierie, iar ceea ce este delicat și slab este ceea ce începe să trăiască. De aceea o

oaste puternică nu învinge, ci (piere) asemenea unui copac puternic. Ceea ce este tare și puternic nu are avantajul pe care-l are ceea ce este delicat și slab.

Capitolul 77

Firescul **dao** amintește de încordarea arcului. Cînd partea lui de sus se lasă în jos, partea de jos se ridică. Ea înlătură prisosul și-l dă celui care are nevoie. Firescul **dao** ia de la cei bogați și dă celor săraci ceea ce li s-a luat. **Dao** omenesc însă, (acționează) dimpotrivă. El ia de la cei săraci și dă ceea ce li-a luat celor bogați. Cine poate să le dea celorlalți tot ce prisosește?

Acest lucru îl pot face numai cei care urmează calea lui **dao**. De aceea, omul înțelept face și nu se folosește de ceea ce a făcut, săvîrșește fapte mărețe și nu se glorică. El este nobil, pentru că nu are pasiuni.

Capitolul 78

Apa este cea mai moale și cea mai slabă ființă din lume, dar ea este de nîcînvins în înfrîngerea a ceea ce este solid și puternic, și nimic pe lume nu este de seama ei.

Cei slabi îi înving pe cei puternici, iar ceea ce este moale învinge ceea ce este tare. Acest lucru îl știu toți, dar oamenii nu-l pot înfrîptui. De aceea, omul înțelept spune: ce-l care a luat asupra-și să înjosească țara devine domnitor și cine a luat asupra-și să nenorocească țara devine stăpînitor. Cuvintele adevărate seamănă cu contrariul lor.

Capitolul 79

După potolirea unei mari răscoale, vor rămîne neapărat urmări. Cum putem numi aceasta un bine? De aceea, înțeleptul le face (întotdeauna) bine oamenilor și nu cere de la ei ceea ce le-a dat. Cei buni tind spre înțelegere, iar cei răi