

O anchetă de psihodinamica muncii în cadrul unei televiziuni

De Marie-France MARANDA

Jacques RHÉAUME

Andrée CONDAMIN

Rezumat. *Această anchetă prezintă rezultatele unei anchete de psihodinamica muncii efectuată într-o stație de televiziune. Unul dintre aspectele care particularizează această anchetă este faptul că salariații și managerii au convenit să întreprindă împreună acest demers. Odată scoase la lumină suferințele și mecanismele de apărare, colectivele de anchetă urmau să se întâlnească apoi pentru a schița un plan de acțiune în vederea ameliorării climatului de muncă.*

Solicitarea inițială a pornit de la un sindicat al salariaților unei stații de televiziune. Mandatul încredințat echipei de cercetători se înscria într-un plan de ameliorare a climatului de muncă, conform unei înțelegeri stabilite între salariați și angajator. Aceasta presupunea să se determine condițiile în care organizația ar fi de acord asupra reformelor care ar urma să fie întreprinse pentru a transforma relațiile de muncă și pentru a elabora un proces de comunicare bazat pe o mai bună înțelegere între părți.

Obiectivele specifice ale anchetei au fost următoarele:

- din perspectiva psihodinamicii muncii, o mai bună înțelegere a raportului dintre organizarea muncii și starea de bine din punct de vedere psihic;
- favorizarea dezvoltării unor premise de abordare privind reorganizarea muncii cu participarea colectivului de muncă – conducere și salariați sindicaliști;
- identificarea unor direcții de acțiune în vederea elaborării unui proiect de reorganizare a muncii fundamentat pe valori și interese convergente și pe diferiți parametri exprimați pe parcursul anchetei; în urma acestui exercițiu ar trebui să rezulte un plan de acțiune elaborat de ambele părți.

Cadrul teoretic și metodologic propus pentru a realiza această cercetare este cel al psihodinamicii muncii (Dejours, 1993), fundamentat pe premisa distincției dintre organizarea prescrisă a muncii și organizarea reală a muncii. Organizarea prescrisă a muncii cuprinde diviziunea formală a muncii (conform organigramei¹), conținutul sarcinii de muncă, relațiile ierarhice, directivele și instrucțiunile, procedurile de lucru, etc. accentul pus pe realizarea obiectivelor, politicile de aplicare sau inițiere, planurile strategice, etc. Organizarea reală a muncii este ceea ce trebuie inventat și aplicat zi de zi pentru a face față lacunelor organizării formale a muncii, sau pentru a face față la neprevăzut.

¹ Nota trad.

Știm de asemenea, faptul că subiecții se protejează individual și colectiv atunci când organizarea muncii solicită o încărcătură psihică prea mare și atunci când procesele de recunoaștere și comunicare sunt blocate. Aceștia adoptă o serie de strategii care pot părea eficiente la prima vedere pentru a face față suferinței, dar care pot avea de asemenea, consecințe negative asupra sănătății mentale și asupra calității climatului social și profesional, pentru că acestea nu stimulează transformarea condițiilor dificile de muncă, ci, mai degrabă, stimulează conformarea la aceste condiții.

Încurajând constituirea grupurilor, anchetele de psihodinamica muncii urmăresc să creeze spații de exprimare în care să fie evidențiate, discutate și dezbătute constrângerile și regulile asociate atingerii obiectivelor de producție. Logica planurilor de acțiune ia naștere pornind de la diferitele raționamente existente: raționamentul producției și raționamentul subiectiv și social (Vezina, 1996). Grupurile care participă la cercetare, denumite „*collective de anchetă*” sunt constituite pe bază de voluntariat. Prin urmare, demersul de cercetare nu se înscrie în logica unui studiu exploratoriu de descriere exhaustivă factual, sau de verificare sistematică a unei ipoteze, ci în perspectiva interpretării sensului acordat de către lucrători activității de muncă.

Acest demers a presupus patru întâlniri succesive de câte trei ore pentru fiecare grup. Înainte de aceasta au trebuit purtate mai întâi discuții separat atât cu sindicatul, cât și cu angajatorul, pentru a-i convinge să discute despre organizarea muncii ca sursă de plăcere, suferință, precum și ca origine a strategiilor individuale și colective de apărare. Deoarece solicitarea a pornit de la un responsabil sindical național, a fost necesar să comunicăm fundamentele teoretice ale abordării noastre și membrilor consiliului executiv local. Aceștia au aderat cu încredere, abordarea psihodinamică a muncii fiind recunoscută printre sindicatele din Quebec. Din partea angajatorului, reprezentanți ai departamentului de resurse umane au acceptat de asemenea demersul propus. O scrisoare de intenție semnată în cursul uneia dintre ședințele de negociere obliga legal cele două părți să lucreze împreună pentru ameliorarea climatului de muncă, iar propunerea noastră a părut a reuni obiective lor.

Pentru prezentarea cercetării s-au organizat o serie de ședințe împreună cu colectivul de personal. Prima ședință a luat rapid aspectul unei confruntări, deoarece au fost schimbate o serie de acuzații și invective. La sfârșitul întâlnirii, erau formate deja două grupuri de salariați voluntari, iar un alt grup profesional, alcătuit din realizatori, solicita să fie implicat în cercetare. Mîngea se afla în terenul conducerii, care trebuia la rândul ei să-și constituie un grup. Astfel, în ciuda aspectului lustruit al întâlnirilor, situația de criză era vizibilă în prim plan.

În total au acceptat să participe aproximativ 40 de persoane. Profesiile reprezentate erau jurnaliștii, realizatorii și asistenții de producție, cinești, mașiniști, directori tehnici, regizori, montatori, sunetiști, videograficieni, secretare, operatori, recepționari, tehnicieni. Din partea managerilor au fost prezenți departamentele de conducere, direcția știri și departamentele de suport.

La finalul întâlnirilor au fost redactate rapoarte distincte pentru salariați și conducere și ambele grupuri au acceptat ca raportul lor să fie citit de către cealaltă parte. Apoi s-a organizat și o întâlnire de sinteză în prezența reprezentanților fiecărui grup. Din discuție au reieșit puncte de convergență, dar și de divergență, iar discuția a continuat pornind de la aceste repere. O sinteză a fost apoi distribuită întregului colectiv de personal, iar validarea a avut loc în cadrul unei ședințe finale la care a asistat și conducerea departamentului de resurse umane. Planul de acțiune conceput de salariați și manageri a fost prezentat de aceștia personalului stației de televiziune, imediat după validarea finală a raportului nostru.

De la epoca de aur la epoca performanței

Organizația în chestiune este o televiziune privată francofonă din America de Nord. Spre deosebire de canalele specializate, programul său presupune o varietate de producții, având obligația de a produce de asemenea la scară regională. Această stație face parte dintr-o rețea de stații regionale al căror sediu central este în alt oraș, în metropolă. Această dependență față de stația-mamă se face bine simțită în stabilirea obiectivelor de producție și a bugetului, și, așa cum înțelegem noi, în producția locală.

Până la jumătatea anilor 1980, această stație a beneficiat de o autonomie care a influențat contextul și natura producțiilor. Ea transmitea atunci între 30 și 40 de ore de emisie locală realizate de un colectiv de personal de peste 200 de oameni, angajați și manageri. Echipa ieșea în evidență prin avangardismul și implicarea ei în comunitate, ceea ce îi asigura un public fidel și încrezător. Această perioadă prosperă, denumită epoca de aur, s-a reflectat și în relațiile de muncă, mai ales la capitolul convenții colective și măririi de salariu.

De la jumătatea anilor 1980 au avut loc o serie de schimbări. Televiziunea în rețea s-a dezvoltat în același timp în care se făceau simțite și efectele recesiunii. O serie de vânzări și recumpărări succesive ale stației au dat naștere unor măsuri de raționalizare draconice, inclusiv concedierea masivă a salariaților și a managerilor: efectivul de personal obișnuit a scăzut de la 200 de oameni la aproximativ 60, pentru a fi ulterior disponibilizat aproape în întregime. În același timp, orele de producție locală au fost reduse în mod considerabil. Din cele 25 de ore așa-zis de „producție locală”, doar jumătate dintre acestea fiind produse și controlate de stația locală, celelalte fiind realizate de fapt de stația-mamă. Aceasta decide de asemenea, și programarea acestora, selecția animatorilor, „stilul și culoarea” emisiunilor, etc. Producția cea mai importantă este cea a actualităților, însă, în momentul desfășurării anchetei, programul obișnuit conținea în afara emisiunilor legate de jurnalul televizat, emisiuni de informare, de divertisment și o emisiune difuzată în rețeaua națională.

Restructurarea se află de cinci ani în curs de desfășurare. A fost adusă și o nouă echipă de conducere și au avut loc o serie de schimbări organizaționale: comitet de regie, introducerea de tehnologie nouă și recrutări semnificative de lucrători independenți (freelanceri) și temporari – în timp ce locurile de muncă normale n-au încetat să se reducă. Schimbările tehnologice au modificat în mod considerabil contextul de muncă – camere-robot, control numeric, camioane cu satelit și micro-onde, săli de montaj dintre cele mai moderne, echipamente informatice, etc. Trecerea de la o tehnologie „clasică” la una de vârf a impus personalului un proces continuu de adaptare.

Ca urmare a politicii Consiliului de radiodifuziune și de telecomunicații canadian² s-a impus finanțarea unor seriale de televiziune importante, ceea ce a presupus o gestiune strictă astfel încât să fie alocate fondurile necesare. Pe de altă parte, presiunea financiară a unei organizații private implica obligația de a livra beneficii cu costuri minime. În sfârșit, printre alte presiuni, acționarii își puteau retrage investițiile dacă erau nemulțumiți de alegerea evenimentelor prezentate. Prin urmare, economisirea era o preocupare constantă în cadrul organizației: aceasta se concretiza, printre altele, în concentrarea și raționalizarea resurselor.

Din punct de vedere al climatului social, coeziunea organizațională a fost puternic afectată de consecințele diviziunilor care au avut loc. Disponibilitățile și politicile de angajare și de gestiune a personalului au pus angajații în opoziție unii față de alții. Pe de-o parte cei plecați: cei concediați, cei în concedii medicale, cei care au fost mutați la alte stații, cei care au decedat. De cealaltă parte erau cei care au rămas: cei în vârstă, acuzați că „lenevesc”, și cei tineri suspectați de a

² Organism guvernamental de control care urmărește audiența canadiană și competiția cu televiziunea americană.

fi pregătiți să facă orice pentru a-și găsi un loc; angajații normali sunt văzuți ca profitori de pe urma sistemului, iar angajații temporari sunt văzuți ca o categorie inferioară de angajați... Stația este comparată de către angajați cu o familie disfuncțională unde se înmulțesc rivalitățile și competitivitatea crește, sau cu o plantă căreia i-au fost neglijate nevoile vitale.

Cunoștințele și experiența profesională a vechii echipe au fost descalificate prin intermediul strategiilor de reajustare a efectivului de personal. Denumite de către anumiți participanți, cu un oarecare cinism, „politici de eliminare a fețelor vechi”, aceste practici au avut un efect dezastruos asupra moralului trupelor. Redistribuire arbitrară, retrogradări, relocări brutale, stigmatizări de tipul „nostalgiei” sau „recalcitrării” au lăsat în urmă un gust amar. „Îi aruncăm pe cei bătrâni și nu îi dorim pe cei tineri”. Nerecunoașterea muncii realizate de protagoniștii „epocii de aur” a fost o lovitură dură în armura meseriei și a „focului sacru” – expresie care a fost folosită deseori. Cum este posibil să îți închipui viitorul cu optimism atunci când cei care au construit această televiziune sunt considerați ca elemente care trebuie să te debarasezi?

Pe parcursul ultimilor ani s-au acumulat șicane, conflicte și drame. Salariații și managerii s-au insultat public, antrenând o cascadă de afirmații agresive. Anumiți salariați au fost victime ale injustiției. De exemplu, un jurnalist cu experiență s-a aflat în situația de a-i fi retrase cu brutalitate dosarele și domeniul său în care se specializase pentru a fi înlocuit, în ciuda opoziției sale, de un coleg, victimă a represaliilor pentru activitatea sa sindicală. Astfel de transferuri arbitrare au dat naștere unor mari nemulțumiri: „Arta de a-i face pe toți nefericiți” au concluzionat ei!

Și mai ales a avut loc sinuciderea, extrem de mediatizată, a unui om iubit de toți, care a uimit membrii stației dar și populația din Quebec. Acest jurnalist încarna imaginea eroului: tânăr, curajos, îndrăzneț să atace organizațiile și personalitățile pentru activitățile lor dubioase, de o bunătate deosebită atât față de colegi, cât și față de superiori, atent, delicat, etc. Raportul medicului legist a concluzionat că era vorba de o depresie nervoasă și nu a stabilit nici o legătură cu locul său de muncă. Cu toate că această dramă a avut un rol important în solicitarea acestei anchete de psihodinamica muncii, participanții au dorit să extindă dezbaterile asupra organizării muncii și nu să utilizeze acest caz precum axă centrală. De altfel s-au dovedit destul de discreți cu privire la acest aspect, iar noi l-am respectat – se simțea totuși destul de puternic un climat de doliu.

Acest doliu nu a fost însă trăit în aceeași manieră de către toți. Și alte sinucideri mai avuseseră loc în trecut în cadrul stației, însă acesta din urmă devenise un eveniment public. Anumite persoane au „întors foaia” prea repede pentru gustul altora, lăsând impresia că sunt insensibili, alții au lăsat impresia că nu doreau să depășească momentul. Unii salariați vorbesc acum de o „presiune” care se abate asupra lor imediat ce se închid ușile stației ca și cum pierderile și suferința ar interzice manifestarea entuziasmului sau a unui zâmbet care ar trăda, într-un fel, memoria celor absenți din colectivul de altădată. Această tristețe contrastează cu așteptările organizaționale care solicită o bucurie de a trăi în ciuda tuturor dificultăților. La nivel mai general apare o puternică contradicție între mândria de a lucra pentru această stație și climatul de muncă deteriorat, marcat de absența respectului și de directivele arbitrare.

Organizarea muncii: o bătălie împotriva timpului

Concurența cu celelalte stații locale rămâne importantă, iar cea cu rețelele americane sau canalele specializate pune în joc mize noi. În prezent, producția de știri în direct – difuzarea *live* – ocupă un spațiu consistent în ceea ce privește concurența între rețele. Centrul operațional al stației gravitează în jurul „studioului de știri” și a producției jurnalului televizat. Informația trebuie să fie credibilă, de încredere, precisă, dar aceasta trebuie să fie de asemenea, și cea mai recentă și mai intensă posibil. Influența informării în direct, tendința de a căuta emoția prin intermediul imaginii

și importanța de a fi primii care difuzează o știre, supradetermină organizarea muncii. Concentrarea asupra producției în direct este susținută de un stil de organizare în care timpul, chiar la nivel de secundă, capătă o dimensiune crucială; ritmurile sunt trepidante și se intensifică. *Live*-ul domină organizarea temporală a muncii, impune o viteză de reacție în comunicare și un fel de comprehensiune spontană generată de o „chimie eficientă” între membrii unei echipe. Reacția trebuie să fie instantanee. Vorbim deci de o bătălie contra timp, concurența implicând de asemenea să produci cu costuri minime. Rezultă o organizare a muncii „la ultimul minut”, în regimul urgenței. Flexibilitatea și polivalența au devenit principalele instrumente ale acestui sistem.

O cultură a muncii este în curs de a se construi în jurul acestui mod de funcționare, nu fără o anumită banalizare de altfel. După părerea salariaților, „cursele pe culoare” și „genunchii care se proptesc în colțul ușii” sunt pe cale de a deveni modelul standard al organizării muncii pentru realizatori și pentru întreaga echipă. Cineva de la stație a adăugat „nu folosește la nimic să pornești din timp, vei sfârși întotdeauna prin a alerga”.

Obținerea celor mai buni indicatori de audiență – conform sondajelor – este principala cerință transmisă explicit întregului colectiv de angajați. Acest mesaj, axat pe performanță și excelență, își găsește în prezent justificarea în fenomenul globalizării: „*performează* sau dispare”. Referirea la performanță pune accentul pe reînnoirea fără întrerupere a competențelor și stimulează depășirea continuă a limitelor într-un soi de olimpianism cotidian. Și funcționează! Ratele de audiență arată că stația este cea mai vizionată, iar profiturile din ultimii ani sunt ridicate. Dacă ar fi să ne luăm după audiențe și rezultatele financiare nu ar fi nici un motiv să îți dorești schimbări!

Organizarea actuală a muncii rezultă dintr-un ansamblu de prescripții difuze construite din ce în ce mai mult în regim de urgență. Nu există un plan de ansamblu, caiete de proceduri sau metode de funcționare de referință la care să se facă referință pentru a conveni asupra modului „cum se face televiziune”. Salariații văd în această absență a prescripțiilor formale atât avantaje, cât și inconveniente. Munca în regim de urgență nu este compatibilă cu o organizarea a muncii prescrisă formal care descrie cu precizie activitățile de muncă. Rigidizarea și birocratizarea procedurilor de lucru ar împiedica creativitatea necesară execuției activităților de muncă. Însă absența unor prescripții clare favorizează improvizația și arbitrarul, predispune la o gestiune a resurselor umane construită pe un climat divizat, destabilizat, de promisiuni și de recompense, de afinități personale și de confruntări. Această organizare „în ultimul minut” – pe care conducerea o descrie ca fiind „tocmai la timp” – este resimțită de către oameni ca o strategie inacceptabilă pentru a compensa lipsa de orientare, de planificare, de metodă, de conducere și de disciplină. Angajații și realizatorii își exprimă nevoia de o încadrare prescrisă minimală care să favorizeze cooperarea între patroni și salariați, de o organizare generală recunoscută de întregul personal și o nu gestiune de la caz la caz în funcție de toane și de circumstanțe.

Această organizare a muncii este departe de a fi garant al calității. Intervin numeroase elemente imprevizibile, iar salariații sunt îngrijorați să constate până la ce punct, deseori, îi paște catastrofa. De exemplu, proasta întreținere a echipamentelor îi obligă pe tehnicieni să repare în timp record o piesă indispensabilă pentru a difuza un eveniment filmat în direct sau să găsească *in extremis* un capăt de fir de înlocuit. Riscul este de a te regăsi în fața unui „ecran negru” o perioadă mai scurtă sau mai îndelungată de timp în care nu se întâmplă nimic. În confruntarea cu această realitate salariații apelează la un imens bagaj de ingeniozitate, inventivitate și energie, însă ei consideră că există mari riscuri cu astfel de comportamente. Invențiile și miracolele ar trebui să fie momentele forte ale activității de producție. Ori aceste momente tind să devină normă într-un context de competiție în care lipsește timpul de respirație care să permită elaborarea unei metode mai acceptabile din perspectiva sănătății mentale și fizice. Această febrilitate poate fi entuziasmantă, însă acrobațiile perpetue au de asemenea și un preț. Lipsa ordinii, a calmului, a

respectului întinde la maxim nervii oricui este supus unei suprasolicitări, iar pe oameni îi costă, cum s-a întâmplat de altfel mai demult: o realizatoare a fost victima unei crize cardiace la sfârșitul zilei de lucru, eveniment ce a lăsat în urmă o teamă legitimă ca un asemenea eveniment să se repete.

În plus lipsește și autonomia decizională. Din acest punct de vedere presiunea controlului provenind din metropolă se face simțită la mai multe niveluri. Stilul de management de tip gestionar, precum și alegerile decizionale care decurg din acesta perturbă activitatea de muncă cotidiană, scurtcircuitând în mod regulat ceea ce înseamnă în mod normal profesionalismul specific mai ales în privința realizatorilor. Deseori se întâmplă ca informații esențiale să nu fie comunicate: oamenii le află fie indirect, fie din întâmplare, întreaga stație trebuind însă să se conformeze *illico*³ noi situații, ceea ce produce confuzie, ba chiar panică. Aceasta și pentru că ceea ce ține de calitatea emisiunilor, precum și erorile comise sunt în totalitate imputate echipei locale. Prin urmare, ea are responsabilitatea finală a produsului fără a avea însă sub control toate instrumentele. În plus, calitatea este evaluată după o serie de criterii mai mult sau mai puțin clare. În prezent, emoția și imaginea impresionantă, percutantă, sunt principalele criterii ale unei producții „bune”. Obiectivul stației este de a trezi telespectatorilor sentimente și senzații variate, fără a trece prea mult în senzaționalism. Ea vrea să se detașeze de alte stații care s-au specializat în „cei 3 s” – sânge, sex, sport – însă marja este deseori subțire și de regulă au mers pe muchie de cuțit. Eticheta profesională și codurile morale sunt amestecate cu necesitatea a „agăța” auditoriul.

În filigran⁴: un sine grandios

Nivelul de tensiune al organizării frenetice a muncii nu pare a fi pe cale de a scădea având în vedere succesul comercial al acestui mod de funcționare. Or, trebuie clar recunoscut faptul că acesta din urmă se datorează muncii echipelor și, în mod fundamental, dorinței lor de a-l perpetua, adică zelului lor. Dragostea de meserie, chiar dacă este de acum deja serios atacată de către restructurări și drame succesive, este încă vie. Salariații au reușit să elaboreze strategii de adaptare pentru a îndura nivelul de tensiune impus de activitatea de muncă și chiar pentru a extrage și plăcere din ea. Neînțelegerile și antipatiile sunt lăsate la o parte temporar atunci când este vorba să transmită în direct. Există o plăcere indubitabilă de a „face împreună” televiziune și aici se află baza unui narcisism sănătos. Această plăcere este cu atât mai tangibilă, mai evidentă în activitățile desfășurate cot-la-cot și în sincronizarea gesturilor lor la „intrarea în emisie”. Confruntarea cu neprevăzutul, măsurarea propriilor forțe în lupta cu neașteptatul, verificarea capacității de reacție sau a puterii de improvizație produce și o anumită plăcere. Din punctul de vedere al salariaților există chiar o „tensiune acceptabilă” care nu devine suferință decât după un anumit nivel de intensitate datorat acumulării de probleme organizaționale. Atunci iritarea și agresivitatea riscă să afecteze, să perturbe plăcerea și cordialitatea.

Desigur, de cele mai multe ori salariații reușesc să depășească dificultățile și sunt foarte mândri de rezultate. Însă tendința lor de a atribui reușita hazardului este semnificativă. Prin intermediul acestui sentiment de a fi „norocoși”, ei exprimă retrospectiv frica lor de a pierde controlul asupra activității. Cum reușesc ei să suporte acest sentiment de a fi tot timpul la limita expertizei lor? Ne putem întreba dacă această cultură a urgenței și a performanței nu solicită cumva cu insistență o tendință narcisică care face apel la un „sine grandios” care este capabil de orice, la

³ Imediat, în momentul imediat următor, „în secunda doi”, nota trad.

⁴ Filigran, filigrane, s. n. 1. Lucrătură artistică de giuvaergerie, asemănătoare ca aspect cu o dantelă, realizată din fire subțiri de aur, de argint etc. sudate între ele. 2. Marcă transparentă imprimată în timpul procesului de fabricație în structura unei hârtii. (nota trad.)

un „sine profesional” omnipotent. Până acolo încât unii se lasă pradă unei supraoferte care constă în nu doar a ține să „faci lucrurile bine”, ci să faci „totdeauna mai mult” în numele unui ideal de sine. Recurgerea la un sine grandios permite astfel răspunsul la injoncțiunile datoriei de autodepășire continuă. Însă aceasta are loc în detrimentul unui narcisism sănătos: stimă de sine, a se baza pe experiența sa anterioară, sentimentul de continuitate, încrederea în competențele și capacitatea sa de judecată, etc. Deoarece, ținând cont de incoerențele organizaționale, idealul nu va putea fi niciodată atins și până la urmă vor fi recoltate doar insatisfacția și decepția, distrugând astfel progresiv „focul sacru”. „Sinele nu este niciodată atât de grandios” în acest context. Rămâne doar varianta situării acestuia în trecut, declanșând o nostalgie a unui „vechi sine grandios” dintr-o epocă în care mai puteai încă să fii respectat. Această reprezentare idealizată de sine în cadrul unei profesii ținută în viață de amintirea unor practici din trecut relevă o investire mai degrabă fantasmatică decât reală. Astfel, identitatea profesională se fundamentează mai mult pe o epocă trecută, ceea ce nu poate acum decât să agraveze suferința și dezamăgirea.

Strategia „bulei”

Este explicit faptul că banalizarea tensiunii și a excitării contribuie la întărirea credinței că „olimpismul” este calitatea necesară pentru a face televiziune, că oamenii trebuie să se autodepășească pentru a gestiona presiunea și că, dacă eșuează ei sunt cei responsabili. Banalizarea exploataării contribuie astfel la pierderea din vedere a necesității de a discuta despre condițiile de muncă.

După deziluzii și eșecuri personale, unii salariați spun că s-au retras într-o „bulă” în care încearcă să se re poziționeze, să se reajusteze, să găsească factori de motivație pentru a putea face față noilor situații. În lipsa recunoașterii pentru calitățile tale personale și profesionale, „bula” pare a fi un refugiu provizoriu însă esențial, ca strategie individuală de apărare. Pentru că este imposibil să te retragi fizic din activitatea de muncă, se retrage „fiecare pentru sine”, într-o bulă. În acest spațiu, nu sunt în totalitate retrași: la nivel fizic ei sunt în continuare acolo fără a fi însă în totalitate prezenți, îți administrează investiția subiectivă – își ascund durerea sau plăcerea. Rămân lucizi și conștienți de ceea ce se întâmplă în jurul lor, însă fără a fi în acțiune, fiecare în colțul său într-o pace relativă: fără lupte epuizante, însă și fără modificări ale contextului de asemenea.

Retragerea din muncă este probabil strategia cea mai bine acceptată social pentru a face față obstacolelor ridicate de organizarea muncii. Aceasta ia mai multe forme: concediu medical pe termen scurt sau lung, pensionare anticipată, concediu fără tratament și retragerea progresivă într-o bulă protectoare. În acest fel putem să ne dăm seama de dezvoltarea unor strategii de apărare pe care noi le regrupăm sub termenul de „retratism”⁵. Unele persoane au găsit în acest spațiu un mod de a trăi relativ confortabil – în ancheta de psihodinamica muncii realizată de Rhéaume și al. (2000), salariații numeau această retragere „a trăi mai bine” (*le „mieux-vivre”*). Însă această manieră de a trăi la muncă, în care putem fi prezent și absent în același timp, conduce până la urmă la o retragere definitivă și este dezaprobată de către ceilalți salariați care o consideră ca o demisie înainte de termen, deși benefică pentru viitorul apropiat în absența altor alternative viabile. Bula protejează de activism pe cei care se pregătesc să demisioneze, fără prea multe regrete. Ea le permite să construiască un raport mai distant cu munca, mai puțin captivant.

Cei care nu pot să apeleze la această repliere în sine, în acest caz fiind salariații cu statut precar, cel mai des tinerii, aceștia sunt determinați să dezvolte comportamente opuse: ei trebuie să se alinieze performanței așteptate. Pentru a se mișca mai repede, pentru a obține contracte mai

⁵ În original *retratisme*, de la *retrait* – în fr. retragere. Nota trad.

interesante sau subiecte care să le permită să apară pe ecran, pentru a deveni cunoscuți, ei sunt cavaleri solitari. Precaritatea statutului lor nu le permite să investească în colectivele de salariați permanenți, însă ei se regroupează în sânul clanurilor. Acestea din urmă dau naștere unor forțe locale și arbitrare, cel mai des pe fondul unei pure apartenențe sociale, în jurul unui mic șef. Pentru a avea de lucru, pentru a-i proteja, pentru a avansa, se prea poate ca apartenența și fidelitatea față de un clan să fi devenit necesare pentru acești tineri cu un viitor nesigur. Astfel este exploatată incertitudinea locului de muncă. În acest caz, entuziasmul poate fi mai degrabă instrumental decât intrinsec.

Managerii: carburant pentru entuziasm

Managerii, directorii de departament și personalul din administrație, s-au opus la început conceptelor psihodinamicii muncii. Astfel, ei preferau să vorbească mai curând despre „iritanți” decât despre suferință. După ce cercetătorii le-au reamintit sensul suferinței – un spațiu în care se poartă lupta între starea de bine și boală – managerii au consimțit să vorbească despre ei înșiși, însă din vârful buzelor. Ei considerau că este foarte normal să trăiască cu aceste neliniști ținând cont de funcțiile lor. Ei spuneau că nu se simt angoasați de responsabilitățile lor; obsesia menținerii nivelului de performanță li se părea o presiune stimulatorie: „Trebuie să fim cei mai buni pentru a ne asigura succesul și profitul, trebuie să te lupti, să te zbați, să ne mișcăm repede, să fim cei mai puternici”. În acest domeniu nimic nu este dobândit, spun ei. Trebuie să fii mereu „*as good as your last show*” (la fel de bun ca ultima emisiune – nota trad.). Televiziunea este o „*afacere de imagine*” și trebuie să fii pregătit „să joci *jocul*”. Plăcerea constă fără îndoială în intoxicația urgenței, în „limpezirea inteligenței” care te ajută să iei decizia bună, în inovație și în șansă. Se spune că starea de urgență produce adrenalină, excitația care te face să „călătorești”.

Discursul dominant te face să crezi că trebuie să ne gândim în permanență la televiziune, să îți iei munca acasă, etc. Unii recunosc totuși faptul că este vital să faci însă și altceva pentru a te destinde: pescuitul, bucuria naturii, reveria, să evadezi din acest mediu, plimbarea, etc. Pe parcursul întâlnirilor a devenit acceptabilă recunoașterea activităților de agrement care contrabalansează această organizare tensionată a muncii. În fața constrângerilor acestei organizări, mai ales a presiunii legate de timp, managerii consideră că soluția este legată de gestionarea adecvată a timpului. Zilele de muncă sunt lungi și pentru a menține un echilibru este suficient să fii atent la semnalele de alarmă care te avertizează de necesitatea de a lua o pauză. Cei care nu își dau seama de aceasta, sau care refuză să le o ia în serios se expun, după părerea lor, la „derapaje”. În acest fel înțeleg unii ceea ce s-a întâmplat cu colegul jurnalist care s-a sinucis: nu și-a dat seama de semnalele de alarmă.

Dacă managerii ajung în sfârșit să recunoască că pot suferi din cauza muncii, aceștia îi consideră responsabili pe subordonați, care ar fi și cauza suferinței lor. Ei sunt dezamăgiți de faptul că salariații nu împărtășesc mândria lor de a lucra într-o stație de televiziune care „funcționează”. Ei denunță tristețea climatului de care trebuie să se protejeze în permanență pentru a nu cădea pradă negativismului. Decepția lor vine din acest sentiment palpabil că „loviturile bune” ale stației nu sunt recunoscute de către angajați: „e oribil, e dificil”. „Ce îi împiedică să sărbătorească faptul că suntem numărul unu?”, se întreabă ei. Ei înțeleg astfel greșit faptul că angajații nu văd nici un motiv de a fi fericiți în munca lor. Ei fac referiri dese la apropourile vehiculate la adresa lor prin intermediul buletinului de știri intern (newsletter intern), care lor li se par a fi acuzații, aluzii, intimidări, ceea ce ne face să ne gândim că degradarea climatului social le afectează moralul în privința reputației și demnității lor, având ca efect plasarea lor în defensivă. Managerii afirmă însă în același timp că atacurile cărora ei le sunt țintă nu îi afectează, că s-au obișnuit să trăiască cu ingratitudea, că au dezvoltat o insensibilitate pe care și-o asumă, chiar dacă aceasta se traduce

deseori prin cinism. Ei insistă să creadă că atmosfera negativă nu este întreținută decât de unele persoane. Recunoașterea suferinței ar face fără îndoială situația mult mai greu suportabilă pentru ei.

Ei consideră că atmosfera de tristețe le pune la grea încercare răbdarea, deoarece ei sunt orientați către producție, indiferent de circumstanțe. Cei din administrativ nu vor nici să mai vadă, nici să mai audă persoanele considerate ca „negativiste”, „plângăcioșii”, „cei cu gura mare”, „defeștiții”. În opinia lor există riscul să se contamineze de această tristețe, sau să fie „ciuruiți” de „persoanele cu probleme”. În ochii lor, tristețea provine din pierderea entuziasmului și a autonomiei legate de pecarizarea locului de muncă și de evenimentele care au lovit stația. Chiar dacă managerii recunosc faptul că dramele recente au provocat o durere colectivă legitimă, ei nu doresc ca doliul să se permanentizeze. Trebuie „întoarsă pagina”.

Entuziasmul este văzut de manageri ca un antidot împotriva tristeții. Pentru „a fi performant” acum și în viitor, trebuie „hrănit entuziasmul” și „atașamentul față de persoanele dinamice cărora le place să facă ceva”. Ei consideră că nu pot proiecta planuri de succes pentru viitor, așa cum impune adaptarea rapidă la schimbări și în același timp să fie în mod constant întârziată de elemente care nu țin ritmul. Pentru a nu stagna, managerii se înconjoară de persoane „receptive la schimbare”, mai ales tineri. În opinia lor „a fi tânăr” înseamnă „dorința de a fi mereu înainte, de a fi la curent cu noile concepte, de a te adapta la tehnologii sofisticate, de a dori și a provoca”. În opoziție, „a fi în vârstă” înseamnă „a fi consumat, aspru, conservator, refractar la schimbare, a-i fi frică de necunoscut, a se baza pe sindicat datorită fricii de a nu pierde ceva”.

Discursul performanței îți cere să fi mereu cel mai bun și a fi manager într-o „afacere de performanță”, spun unii dintre ei, înseamnă să faci show-business și spectaculos: construirea unei imagini, în cazul de față a propriei imagini. Dacă propria imagine nu se mai ridică la nivelul așteptărilor, trebuie să fi pregătit și să suporti consecințele. La întrebarea noastră dacă aceasta poate merge până la a cunoaște un destin tragic, unii dintre participanți răspund că poate fi efectiv văzută ca un risc inerent al meseriei. Ni se pare că cel care ar vrea să frâneze înainte în această fugă în viteză va fi puternic judecat negativ. Ce căi de ieșire onorabile mai rămân atunci? „Nu există protecție pentru bătrânii manageri oboșiți, spune o voce izolată; trebuie să acceptăm aceste reguli ale jocului și să le iubim, altfel, *afară!*”, „Nu există nici un loc pentru exprimarea negativistă”.

Necesitatea entuziasmului simbolizată prin această căutarea a imaginii tinereții, raportată la vârstă sau la atitudine, nu este percepută de către manageri ca o atitudine defensivă. Din contră, „este un obiectiv în viață”. Însă, pentru noi, „alimentarea entuziasmului” constituie o negare a realității dificultăților prezente. Managerii nu lasă nici un loc pentru exprimarea diverselor frustrări, ceea ce nu poate declanșa decât reacții „negative” și accentuează clivajul și etichetările: entuziaști/triști, tineri/bătrâni, consumați/dinamici, nostalgici/oriențați către viitor.

Schimbarea revine ca un leitmotiv în discursul managerilor. Este prezent ca o necesitate: trebuie să te adaptezi transformărilor din ce în ce mai rapid pentru a fi „performant” în sistemul competitiv actual dar și viitor; trebuie să provoci, să creezi, să „gestionezi” această schimbare pentru a face parte dintre învingători.

Singura certitudine într-o lume în schimbare este schimbarea, spun managerii. Spre exemplu, ei spun că trebuie să te adaptezi rapid pentru că schimbările sunt foarte rapide. Acest raționament circular este o mărturie a neputinței fondată pe o nevoie de a supraviețui. Conform acestui obiectiv, trebuie să fii pregătit să te adaptezi, indiferent de natura schimbării anticipate. Nu este cumva un efect al fricii provocată tocmai se insecuritatea locului de muncă? Deoarece managerii au fost nevoiți să își păstreze într-un colț al minții lor amintirea predecesorilor concediați. Dependența de locul de muncă este astfel exploatată iar discursul alienării în

confruntarea cu viitorul este construit ca reacție la această frică de abandon... este ceea ce managerii refuză să recunoască public.

Schimbarea este prezentată de aceștia într-o versiune idealizată care te face să crezi că mâine este mai bine ca azi și sigur superior lui ieri. Însă ce le permite oare să creadă că salariații ar trebui să adere la o astfel de concepție? Nu putem fi decât uimiți de decalajul între discursul managerilor și cel al salariaților din acest punct de vedere. Ținând cont de istoria organizației cum a fost oare posibil să se considere că de acum salariații vor crede cu entuziasm și încredere în viitor? Din contră, dacă ar fi să luăm în considerare experiența din trecut, dacă luăm în considerare pierderile și rănilor profunde provocate de deciziile organizaționale recente, schimbare nu poate fi decât pusă la îndoială. Aceasta a fost deseori impusă fără consultații, fără informații suficiente, iar angajații au fost puși în fața faptului împlinit, ceea ce a constituit o dovadă de nerecunoaștere a culturii meseriei.

Experiența acumulată pe parcursul timpului a fost măturată de restructurări și nu putem vedea cum se poate menține cooperarea într-un context în care nu este acordată nici o șansă stabilizării unor noi expertize și a construcției unor noi reguli ale meseriei. Doar rezultatele pe termen scurt sunt recunoscute; nu se ține cont de drumul parcurs, abilitățile și competențele nu sunt recunoscute. Opoziția între apelul la performanță și relațiile interpersonale deficitare pare a monopoliza discuția, până la punctul în care însuși obiectul activității – „a face televiziune de calitate” – pare a fi pierdut, cel puțin pentru cei care nu sunt invitați să ia cuvântul. Mai mulți participanți au subliniat fragilitatea și contradicțiile acestui apel la performanță situat în contextul mai larg al evoluției televiziunii și a propriei lor meserii. Degradarea televiziunii în general și a rolului pe care îl joacă aceasta în dinamica socială li se pare îngrijorătoare. Unii au evidențiat constatarea scăderii nivelului de calitate al conținutului. Nu numai resorturile cooperării au fost atacate de restructurări, ci și, într-o manieră decisivă, finalitatea însăși a activității este pusă sub semnul îndoielii. Și atunci, în absența unei certitudini cu privire la evoluția profesională și personală, subiecții rămân blocați în aici și acum și „performează” într-o organizare a muncii „a ultimului minut” pentru că reușesc să găsească, în ciuda a tot, o anumită plăcere în producția în timp redus, sau, altfel, se izolează într-o bulă unde rememorează epoca „în care erau războinici”.

Asociat discursului despre performanță, a celui despre entuziasm și virtuțile pozitive ale tinereții, discursul despre schimbare pare a fi o ideologie defensivă care are ca obiectiv evitarea suferinței prin ocultarea realității. Ideologia adaptării rapide la schimbare este construită, pe de-o parte, pentru a se proteja împotriva incertitudinii asupra zilei de mâine și, pe de altă parte, pentru a nu se confrunta cu realitatea prezentului. Nu există cumva în această cursă către viitor un refuz de a face tranziția necesară pentru situația prezentă și o profundă ezitare în a se redefini în funcție de realitatea actuală?

Puncte de convergență și de divergență

Temele identificate de participanți privind situația actuală și perspectivele de viitor au fost supuse discuției de grup care a reunit salariații și managerii la sfârșitul demersului de cercetare: raportarea la timp – trecutul, prezentul și viitorul -; raportarea la muncă și organizarea ei; comunicarea.

Obiectivul acestei etape a fost acela de a pune în paralel pozițiile corespunzătoare fiecărui grup, precum și mizele subiacente a convergențelor și divergențelor evidențiate pe parcursul anchetei. Această etapă de înțelegere reciprocă a fost prealabilă celei de elaborare a planului de acțiune pe care ei înșiși conveniseră să îl facă.

O primă contradicție opunea referirea la istoria organizației de către salariați și neluarea în considerare a acesteia de către manageri. Salariații au făcut mai multe referiri la o istorie care lor le era dragă și pe care au simțit-o de mai multe ori neglijată, chiar desconsiderată: „Avem o istorie, să nu uităm asta...”. Pentru manageri, raportarea istoriei la situația actuală este fundamentală, însă aceasta nu trebuie să constituie un obstacol în calea schimbării: „Este timpul banilor, trebuie să ne îndreptăm către viitor”. Prin urmare între viziunea întreținută de un trecut glorios însă dispărut, se pare, și o viziune orientată către schimbare și viitor există un decalaj important. Pentru conducere, miza este crucială – „viitorul ține de cultivarea unor valori și a unor atitudini individuale și colective” - stația nu mai poate face televiziune ca altădată și devine imperativ ca angajații să accepte această realitate: „Schimbare repede și bine, acesta este viitorul”.

Între trecut și viitor, salariații reamintesc faptul că prezentul creează probleme stringente: „schimbare, da, bine ... însă atenție! Pisica opărită se teme de apa rece!”, „să schimbăm ceea ce trebuie schimbat”, „prezentul este o perioadă de tranziție”. De altfel ei fac observația că dacă întrețin o viziune idealizată a trecutului, managerii întrețin o viziune idealizată a viitorului. Presupunând că este posibilă o apropiere între cele două viziuni, ei subliniază importanța spațiului de discuție care să favorizeze aceste tranziții. „Viitorul se planifică, se discută, se organizează și se construiește”. „Viitorul depinde de asemenea și de posibilități și de responsabilitățile pe care trebuie să le împărțăm”

Există totuși un punct comun care îi reunește pe manageri și salariați, dragostea pentru televiziune: „Munca este un act de creație și de realizare cu condiția să fie recunoscut”. În același timp, raportul cu munca este diferit pentru unii și pentru ceilalți: pentru salariați, munca este mai degrabă o referire la identitatea de sine – „trebuie restituit locul ființei umane în cadrul muncii” – în vreme ce managerii insistă asupra faptului că rezultatele trebuie să fie măsurabile – „munca presupune o performanță ce trebuie atinsă într-un context de competitivitate economică”.

Organizarea munci se dovedește a fi o temă unde abundă problemele din punctul de vedere al salariaților: „dezorganizarea, proasta organizare, organizarea în ultimul minut sunt dăunătoare”. „Organizarea de altădată nu mai este convenabilă” spun, pe de altă parte managerii. Însă rămâne o problemă, „ce trebuie făcut” pentru a o transforma? ceea ce lasă să se înțeleagă faptul că rămân foarte multe de făcut. Salariații au sugerat aspecte precum o politică de management al resurselor umane, o politică și criterii de evaluare mai clare. Dinspre partea managerilor, s-a insistat asupra unor elemente mai tehnice. Prin urmare se poate concluziona că din punct de vedere al ambelor părți, discuția trebuie să continue de la acest nivel.

Tema comunicării a fost menționată deseori pe parcursul discuțiilor și am putut constata diversitatea semnificațiilor care îi sunt atribuite: informare, directive, schimburi, consultații, discuții, negocieri, participare, recunoaștere, mesaj, instrument, etc. Salariații pun accentul pe o comunicare umană: „Trebuie să putem să ne exprimăm și să discutăm într-un cadru de respect”. Pentru ei, tema comunicării este „începutul a ceea ce poate fi reglat”: „comunicarea permite rezolvarea de probleme”. În același timp, rănilor unora sau altora și „greutatea” sau tristețea resimțită de mai mulți plutește în aer: „modalitățile de comunicare pot fi constructive sau distructive”. Cu toții sunt însă de acord că o bună comunicare nu este dobândită dinainte: „a comunica implică elaborarea de aptitudini și competențe, comunicarea implică dezvoltarea de abilități relaționale”.

Participanții au finalizat spunând că acest demers le-a permis să analizeze climatul de muncă și că recenta „dezghețare” observată în ceea ce privește relațiile de muncă constituie primele roade. În același timp discuția privind activitatea de muncă cere să fie continuată. „A face televiziune” presupune a discuta despre regulile meseriei, despre finalitatea sa, de valorile sale, de dificultățile sale. Însă înainte de discuție trebuie ca cele două părți să se apropie pentru a face posibilă

comunicarea. Ancheta de psihodinamica muncii la acest nivel a avut mai întâi un rol. Acțiunea va lua naștere datorită acestei capacități de a comunica. Trebuie însă în același timp respectat spiritul demersului actual, adică să se continue practicarea unui schimb sincer și critic de idei privind organizarea muncii apoi să se permită o perioadă de obișnuire a întregului personal cu acest tip de demers. Ultimul aspect exprimat de participanți a fost acela de a acorda timp pentru integrarea rezultatelor produse.

Discuție

Acceptând să desfășurăm o anchetă asupra unor grupuri atât de diferite la prima vedere cum sunt managerii și salariații, ne-am plasat probabil într-o postură dificil de gestionat: aceea de mediere. Rolul cercetătorilor este în acest caz acela de a însoți fiecare grup în demersul lor de a explica suferința și mecanismele de apărare puse în funcțiune pentru a se proteja. Specificul clinicii și al cercetării solicită aceeași deschidere față de orice suferință, indiferent care este originea ei profesională. Nu ar trebui să practicăm o ascultare riscantă? La un moment dat am vrut să întrerupem demersul în privința managerilor; acest lucru i-a stimulat însă să manifeste ceva mai multă deschidere și în final au fost de acord să vorbească despre ei înșiși, ca subiecți. Este necesar de asemenea, ca discuția să fie liberă și ca participanții să abordeze foarte serios întrebarea, la un nivel intim, personal. Sub acest aspect, ca în toate celelalte anchete de psihodinamica muncii, nu există certitudine. Trebuie să ne asigurăm de faptul că cuvântul își păstrează caracterul său autentic, chiar dacă ni se pare alienat la început.

Această anchetă s-a desfășurat cu peste un an în urmă. De atunci am primit o serie de informații care ne fac să credem că s-a produs în mod efectiv o ameliorare a climatului de muncă, mai precis la nivelul relațiilor de muncă. Câțiva indici confirmă acest lucru: o schimbare de atitudine între sindicat și angajator, o serie de reglementări precise în situații conflictuale care aveau tendința să treneze în timp și un ton mult mai pacifist în privința propunerilor orale sau scrise. Aceste modificări lasă oare să se întrevadă o ameliorare durabilă a climatului de muncă? Rezultatele unei cercetări consacrată recidivelor acestei anchete vor fi disponibile curând și vom putea nuanța concluziile exprimate aici.

Marie-France Maranda

Dr. în sociologie, profesor asociat în orientare și consultanță
Facultatea de științe ale educației, Universitatea Laval
Quebec, Canada

Jacques Rhéaume

Dr. în psihosociologie, profesor titular,
Departamentul de comunicare, Universitatea din Quebec
Montreal, Canada

Andrée Condamin

Dr. în științele educației
Consultant orientare și psihoterapeut
(a predat consiliere și orientare în cadrul Universității Laval)

Julie Girard

Drd, programul științelor privind orientarea, Universitatea Laval
Quebec, Canada

Bibliografie

Dejours C., 1993, *Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.

Rhéaume J., Saint-Jean M., Trudel L., Maranda M.-F., 2000, « *Travail, épuisement professionnel et action syndicale : une étude en psychodynamique du travail* », Services aux collectivités, avril, Université du Québec à Montréal.

Vézina M., 1996, « *La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique* », Santé mentale au Québec, XXI, 2 : 117-138.