

Rozdział 1

Osobiste zachowania i strategie w obliczu zmian społeczno-gospodarczych

Pierre Tap i Maria de Lourdes Vasconcelos

Rozdział 1 książki Pierre Tap i Maria de Lourdes Vasconcelos (eds) *Précarité et vulnérabilité psychologique. Porównania francusko-portugalskie. Tuluza, Francja. Erès 247 stron*

W dzisiejszym społeczeństwie, które nieustannie stoi w obliczu niepewności i niestabilności, zmian gospodarczych i społecznych oraz deregulacji, jak ludzie się przystosowują? Jak reagują na wydarzenia, które destabilizują ich codzienne życie? Oczywiście, jednostki nie żyją w izolacji. Jego zachowanie jest mniej lub bardziej silnie zdeterminowane przez jego sytuację społeczną, w szczególności sytuację zawodową, zasoby ekonomiczne, przekonania, przynależność kulturową i orientację. Nie należy jednak minimalizować subiektywnych aspektów zachowania, znaczenia reprezentacji i uczuć, na podstawie których osoba reaguje (atakuję i broni się), ocenia siebie (samoocena, uznanie lub deprecjacja), orientuje się, komunikuje itd.

Cele i struktura książki

Pojęcia *niepewności* i *podatności na zagrożenia*, które będziemy musieli zdefiniować i sprecyzować, stanowią przykład interakcji pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (niepewność: rzekomo negatywne wpływy zewnętrzne) a czynnikami wewnętrznymi (wewnętrzna podatność na zagrożenia jako psychologiczna konsekwencja nacisków zewnętrznych). Jednak taka koncepcja podmiotu jako ofiary destabilizujących wydarzeń i co najmniej pasywnego, wydaje nam się wątpliwa.

Wychodzimy z założenia, że wiele osób, w tym badaczy, ma *skłonność do niepożądanych zachowań*. Uprzedzenie to polega na prawie automatycznym założeniu, że osoba z trudnościami fizycznymi, ekonomicznymi, społecznymi lub kulturowymi musi mieć trudności psychologiczne.

Proponujemy zatem zakwestionowanie tej hipotezy w oparciu o teoretyczny model funkcjonowania osoby w sytuacjach. Sytuacje te są z konieczności społeczne, ale nie są doświadczane w ten sam sposób przez osoby w nie zaangażowane, nawet jeśli postrzegają one wydarzenia jako niepokojące lub ekstremalne, rozwijają reakcje, obronne lub ofensywne, strategie indywidualne lub zbiorowe, pozwalające im na przystosowanie się, rozwiązanie problemów, potwierdzenie swojej tożsamości lub pragnień, zmniejszenie stresu.

Niniejsza książka ma na celu zweryfikowanie psychologicznych skutków, zarówno negatywnych, jak i pozytywnych, prekariatu, zarówno poprzez wcześniejsze badania i publikacje, jak i poprzez badania empiryczne. Składa się on zatem z dwóch głównych części:

W pierwszej części, teoretycznej, przedstawione zostaną kolejno

- Pojęcia *niepewności* i *podatności na zagrożenia* ;
- Historia *prekariatu* w *Portugalii* czy *Francji*;
- Dynamika *integracji* i znaczenie *wsparcia społecznego* ;
- Centralna rola poczucia *własnej wartości* ;
- Różnorodność strategii *radzenia sobie* z problemami ;
- Wpływ *przekonań, wartości* i *projektów* na orientację zachowań.

W drugiej części, empirycznej, przeanalizujemy wyniki ankiety przeprowadzonej wśród 450 osób w regionie Tuluzy (Francja) i Coimbrzy (Portugalia), znajdujących się w niepewnej sytuacji lub nie. Wychodzimy z hipotezy, że sposób przeżywania prekaryzacji zależy od kontekstu kulturowego. Ale zależy ona również od wielu pozycji społecznych: na przykład tych związanych z płcią, małżeństwem (żonaty lub nie), rodzicielstwem (z dziećmi lub bez), przekonaniami i wierzeniami, wartościami odniesienia itp.

W szczególności przeanalizujemy wpływ prekariatu, w odniesieniu do różnych wymienionych zmiennych, na subiektywne wyobrażenia o integracji społecznej, na poziom

samooceny i subiektywną ocenę zdrowia, na natężenie stresu, na strategie przyjęte w celu radzenia sobie ze stresem (coping) oraz na ocenę wartości.

Należy zauważyć, że niniejsze badanie jest w rzeczywistości jedynie wstępem do bardziej dogłębnych badań prowadzonych obecnie w ramach międzynarodowej działalności Europejskiego Centrum Dochodzeń (Badań) nad Zachowaniem i Instytucjami (Ceici).

Komentarze na temat osoby w trudnych sytuacjach

Dawna i najnowsza historia ludzkości pełna jest sytuacji ekstremalnych (wojny, klęski żywiołowe itp.), w których ludzie cierpią lub giną, miasta są zniszczone, regiony spustoszone, kraje pogrążone w żałobie. Ale ta sama historia pokazuje nam również, jak grupy i jednostki są w stanie, dzięki solidarności, kontroli i *kreatywności DIY*, nie tylko przetrwać, ale również poradzić sobie z najbardziej dramatycznymi i stresującymi wydarzeniami, znaleźć w sobie siłę, by stanąć na nogi i umieć wykorzystać możliwości, jakie wciąż oferują najbardziej zniszczone sytuacje.

Tym godnym pochwały zachowaniom można oczywiście przeciwstawić naganne postawy oparte na nienawiści i pogardzie dla innych, niewrażliwości moralnej i negowaniu wartości społecznych czy obywatelskich, bez których życie społeczne staje się nie do zniesienia.

Idą więc ludzie, obarczeni najlepszymi i najgorszymi lub przez nich kierowani; idą też tworzone przez nich instytucje, dzięki którym życie społeczne nabiera kształtów i barw, ale które mogą też, jeśli nie będziemy ostrożni, sprowadzić obywateli do rangi mechaników lub społecznych marionetek, z korzyścią dla nielicznych.

W obliczu tych rozdzierających serce paradoksów ludzkiego zachowania, filozofie, religie i polityka szukały odpowiedzi na przestrzeni dziejów. Ale dziś odniesienia kulturowe same wpadają w pułapkę sekciarstwa w wierzeniach i praktykach, w spiralę zemsty opartej na

tożsamości, która z kolei wynika z poczucia upokorzenia i bezsilności oraz z odmowy godności indywidualnej lub zbiorowej.

Celem tej książki nie jest zajęcie się tymi problemami w całej ich globalnej złożoności. Jednak mówienie o niepewności społeczno-ekonomicznej i jej konsekwencjach dla reprezentacji i zachowań indywidualnych, zwłaszcza jeśli konsekwencje te są negatywne dla rozwoju człowieka w ciągu całego jego życia (niestabilność i podatność), nie oznacza koniecznie analizowania samego źródła tej niepewności w odniesieniu do niepewności rynku pracy, strategii pracodawców na wszystkich szczeblach (międzynarodowym, krajowym, lokalnym) w odniesieniu do nacisków finansowych oraz potrzeb organizacyjnych i technicznych, które same w sobie są różnie postrzegane w zależności od pozycji obserwatora w schemacie organizacji przemysłowej i handlowej lub w hierarchii społecznej i kulturowej?

Prawdą jest również, że jednostki i grupy doświadczające tych samych wydarzeń mogą nadawać im różne znaczenia, a tym samym różnie na nie reagować. Znaczenie to może być bezpośrednim wynikiem historii jednostki, świadomym wytworem wartości, które dana osoba zdołała sobie przyswoić lub zrekonstruować. Może także wynikać ze sposobu, w jaki podmiot radził sobie z trudnościami życia codziennego, ponieważ prawdą jest, że trudności, kumulujące się z dnia na dzień, mogą mieć konsekwencje równie negatywne, a czasem nawet bardziej, niż dramaty powszechnie postrzegane jako wielkie (utrata bliskiej osoby, utrata wolności, utrata pracy, rozwód itp.)

Ale *nadawanie sensu wydarzeniom życiowym* oznacza także uświadamianie sobie siebie, swojego *potencjału* (tego, co jesteśmy w stanie zrobić, powiedzieć, przezwyciężyć, znieść, rzucić wyzwanie itp.), ale także swoich *ograniczeń* (tego, co zależy od nas, a co już nie zależy od nas, co zależy od innych lub kontekstu). Chodzi więc również o uwzględnienie pomocy, jakiej możemy oczekiwać i jaką możemy otrzymać od innych ludzi, od grup, do których należymy, oraz od organizacji społecznych.

To poszukiwanie sensu wiąże się z kilkoma innymi poszukiwaniami, które są szczególnie decydujące dla rozwoju osoby w całym jej życiu:

- poszukiwanie *tożsamości osobistej*, opartej na autonomii i odpowiedzialności, implikującej potrzebę *ciągłości*, minimalnej *spójności* wewnętrznej i *pozytywności* (*samoocena, poczucie wartości osobistej*);
- dążenie do *uznania społecznego* opartego na niezbywalnych prawach każdej jednostki do bycia *uważaną za osobę*: godności, poszanowania życia prywatnego, prawa do pracy, uznania świadczonych usług, udzielonego zaufania itp. W ten sposób wprowadzane są odniesienia normatywne związane z etyką i prawem. Odniesienia te mają różne znaczenie w zależności od kultury, środowiska społeczno-ekonomicznego i jednostki. Ci ostatni podlegają jednak także naciskom, które ograniczają ich prawa: naciskom na *dostosowanie się*, na *uczestnictwo poprzez włączenie się i integrację*, na *identyfikację z przynależnością* (duma rodzinna, narodowa, religijna, zawodowa), na wyrażanie pozytywnych uczuć wobec innych (przywiązanie, przyjaźń, miłość, uznanie w zamian, itp.)

Jednak procesy zachodzące od dzieciństwa stają się bardziej złożone w dorosłym życiu. "Jeśli tożsamość i pragnienia dziecka są silnie związane z historią kolejnych identyfikacji, to tożsamość dorosłego jest bez wątpienia o wiele bardziej zależna od środków społecznych, jakimi dysponuje, by wspierać swoją odmienność w konfliktach, a przez to także, by wyjść z identyfikacji. Autor tej hipotezy, w *pracy Identity at Work* (Sainsaulieu, 1977, 332), ¹odwołuje się do znaczenia sytuacji pracy w konstruowaniu, ale i w zagrożeniu konstruowanej tożsamości. W czasach, gdy prekariat nie był jeszcze na porządku dziennym, dostrzegał on już znaczenie kontekstu społecznego w powstawaniu kryzysu tożsamości: "Zauważmy tylko, jak bardzo klinicyści są skłonni do refleksji nad podatnością tożsamości indywidualnej na manipulacje dokonywane w

¹ Renaud Sainsaulieu, niedawno zmarły socjolog, wniósł ogromny wkład w zrozumienie procesów interakcji pomiędzy osobowością a zachowaniami w pracy w firmach. Chcielibyśmy złożyć mu tutaj hołd, wspominając w szczególności jego pracę magisterską: *L'identité au travail (Tożsamość w pracy)*, opublikowaną w 1977 r., ale od tego czasu wielokrotnie wznawianą, która stała się "punktem odniesienia" w zakresie psychologii pracy i organizacji.

środowisku społecznym podmiotu. Utrata tożsamości (...) byłaby rodzajem logicznej reakcji podmiotu na sytuację społecznej niemocy. Nie mogąc bronić się przed zbyt silnymi naciskami, podmiot wybiera ucieczkę od siebie, porzucenie swojej tożsamości, ucieczkę od sytuacji nie do utrzymania" (*op.cit.*, 314).

Należy zauważyć, że w latach 70. i 80. chodziło głównie o pokazanie, że tożsamość osobista musi być wspierana przez tożsamość zawodową, ale ta ostatnia może się rozwijać tylko pod warunkiem, że jest pozytywnie powiązana z relacją władzy (np. w firmie). Dostęp do tożsamości wymagałby zarządzania konfliktami związanymi z nieuznawaniem podmiotu przez innych w relacjach interpersonalnych (w szczególności wewnątrz- lub międzyzawodowych) oraz z jego niezdolnością do umiejscowienia się w dynamice *upodmiotowienia* (pojawienie się mocy osoby do bycia, mówienia, robienia, dostęp do autonomii, do odpowiedzialności w relacjach z władzą społeczną itp.)

Władza i upodmiotowienie w życiu codziennym

Według Talcotta Parsonsa (1951, 1966) władza nie jest przedmiotem, jest jednym z mediów wymiany międzyludzkiej (mniej lub bardziej wiążącym), tym, który wiąże się z *dążeniem do osiągnięcia celów*. Pozostałe media, wykorzystywane w relacjach międzyludzkich, to: pieniądz (związany z wymianą ekonomiczną), wpływ (związany z wymianą poprzez perswazję sprzyjającą asymilacji integracyjnej) oraz zaangażowanie (związane z wymianą opartą na potencjale kulturowym).

Pojęcie empowermentu psychologicznego (Tap i Oubrayrie-Roussel, 2003), używane w kontekście zarządzania, jest często definiowane przez fakt *upoważnienia* osoby do wykonania określonego zadania. To upodmiotowienie pozwoliłoby osobie rozwinąć poczucie wartości osobistej, pomogłoby jej opanować przyczyny niemocy lub słabości, zachęciłoby do dynamizmu poprzez działanie i zmobilizowało czynniki wewnętrzne, w szczególności motywację do pracy.

Ale empowerment odnosi się również do spontanicznej tendencji ludzi do doświadczania kontroli nad sobą i sytuacjami, poczucia własnej wartości i samouwolnienia.

Zatem empowerment implikuje dwa sposoby odnoszenia się do dostępu do władzy. Pierwszy z nich jest po prostu utożsamiany z *oddaniem komuś władzy*. Drugi zakłada, że *władza nie jest dana, ale zdobywana*, poprzez konflikt, poprzez relacje władzy. W tym przypadku nie chodzi tylko o nadanie podmiotowi uprawnień przez liderów czy ekspertów. Podmiot ma tendencję do przywłaszczania sobie *środków władzy* w oparciu o własne motywacje oraz do przyjmowania postaw i zachowań ułatwiających nie tylko wykonanie zadania, ale także *napięcie samorealizacji poprzez realizację projektu*. Te dwie definicje, jedna bardziej zewnętrzna, druga bardziej wewnętrzna, są dopuszczalne pod warunkiem, że zostanie określona ich wzajemna struktura lub opozycja.

Według niektórych autorów (Thomas i Velthouse, 1990 oraz Spreitzer, 1995, cytowani przez Tap i Oubrayrie-Roussel, 2003), psychologicznemu upodmiotowieniu sprzyjają cztery uczucia:

1. poczucie *sensu*, obejmujące pewien stopień zgodności między osobistymi przekonaniem i wartościami z jednej strony, a zachowaniami i celami zawodowymi z drugiej;
2. poczucie *własnej skuteczności* (lub kompetencji), polegające na przekonaniu, mniej lub bardziej realistycznym, o posiadaniu umiejętności i zdolności niezbędnych do wykonywania pracy lub prawidłowego wykonania zadania (por. Bandura, 1982 i jego pojęcie własnej skuteczności);
3. zakorzenione poczucie *samostanowienia*, związane z przekonaniem, że dana osoba ma niezbędną autonomię lub wystarczającą kontrolę nad czynnikami, które pozytywnie wpływają na jej wyniki w pracy; oraz
4. *poczucie, że można osobiście wpływać na środowisko pracy*, co oznacza ciągłą kontrolę nad całością pracy i jej wynikami.

Do tych czterech uczuć można dodać *pewność siebie* i *poczucie własnej wartości*, co również proponują Whetten i in.

Zdolność prawna i niezdolność do czynności prawnych

Jak widzimy, empowerment był badany głównie w kontekście sytuacji zawodowych, ale wydaje się, że możliwe jest poszerzenie jego zastosowania. W sensie prawnym empowerment może być związany ze *zdolnością do korzystania* (zdolność do posiadania praw, z których można korzystać) oraz *zdolnością do wykonywania* (zdolność do samodzielnego i niezależnego korzystania z różnych praw, które można posiadać).

Wydaje nam się jednak, że użyteczne jest powiązanie empowermentu z jego przeciwieństwem: alienacją powodującą poczucie bezsilności i upokorzenia, represją bycia i działania, ograniczeniem jaźni przez pozbawienie (w szczególności wolności), przez stratę i kalectwo. Prawnicy odwołują się do pojęcia *niezdolności prawnej*, w ramach której można wyodrębnić trzy poziomy, stopniowo zbliżające się do umocnienia:

1. *Reprezentacja/opieka* jest stosowana w przypadku osób, które są ubezwłasnowolnione, pozbawione możliwości korzystania ze swoich praw i nie są w stanie samodzielnie nimi zarządzać. Osoba trzecia działa w ich zastępstwie jako opiekun, ta "zastępcza" osoba zarządza ich sytuacją. Należy jednak zauważyć, że w sensie prawnym *reprezentacja* - *kuratela* - nie dotyczy decyzji "zasadniczo osobistych" (małżeństwo lub umowa o pracę, sporządzenie testamentu, rozwód);

2. *Pomoc/akompaniament* to bardziej elastyczny proces, który pozwala danej osobie działać samodzielnie, pod warunkiem, że w czasie działania obecna jest osoba "zdolna" do udzielenia jej pomocy;

3. *Upoważnienie* różni się od pomocy; jest to ostatni poziom niezdolności prawnej przed pojawieniem się uprawnienia. Upoważnienie zależy od drugiego. Oznacza wcześniejszą zgodę na samodzielne działanie, bez pomocy (np. wyemancypowani nieletni), tj. niekoniecznie wymagającą stałej obecności opiekuna. Fakt, że trzeba prosić o autoryzację, może być jednak źle przeżywany i postrzegany jako upokarzający, co świadczy o pojawieniu się potrzeby autonomii i chęci wzięcia odpowiedzialności. Władza jest tu niesymetryczna, zewnętrzna, trzeba jej szukać, aby móc robić, mówić, żyć... Ale stanie się ona wewnętrzna: trzeba będzie o nią zabiegać także w kategoriach "upoważnienia się".

Autoryzacja jest w pewnym sensie obowiązkowym przejściem w *dynamice zmian władzy*, która obejmuje również trzy następujące po sobie lub równoległe procedury. Widzimy te procedury wdrożone w każdej organizacji społecznej (firmy, służby publiczne, rodziny, itp.).

Zmiana władzy.

Trzy procedury stopniowo określają, w jaki sposób odbywa się przejście do uprawnień i odpowiedzialności. Są to: *delegowanie, przekazywanie, redystrybucja władzy*.

4. Poprzez *delegowanie uprawnień*, dana osoba otrzymuje *prawo* do reprezentowania innej osoby, w sposób skoncentrowany i tymczasowy. Władza jest tu niesymetryczna, zewnętrzna i nakłada na podmiot funkcję mediacyjną, implikując czasowe przekazanie władzy (lub władzy). Przekazanie władzy polega na tym, że podmiot może zostać oficjalnie lub nieoficjalnie obciążony przez swoich przełożonych odpowiedzialnością, która zwykle na nich spada. Ta "delegacja" może być odczuwana na różne sposoby (duma, poczucie wyzysku lub poczucie bycia w służbie). Procedura ta oznacza założenie, że dana osoba jest przekonana, iż jest w stanie podołać spoczywającemu na niej obowiązkowi. Zdolność ta może być jednak doraźna i zmienna, ponieważ nie jest postrzegana jako wystarczająco stabilna lub ogólna, by można ją było brać pod uwagę poza sytuacjami doraźnymi i/lub nagłymi.

5. W *transmisji władzy* może być ona postrzegana jako "coś do przekazania" (przekazanie pałeczki, sukcesja...), jako zreifikowany obiekt. Przekazanie władzy jest często trudne, ponieważ następca może być również postrzegany jako niewystarczająco kompetentny lub zdolny. Przesyłanie pełni funkcję zastępczą, polegającą na ostatecznym przeniesieniu mocy. Nadajnik trwale rozładowuje moc związaną z rodzajem czynności, funkcją, statusem itp.

6. O *redystrybucji władzy* często wspomina się w sytuacjach konfliktowych, gdy osoby sprawujące władzę są kwestionowane. Obywatele domagają się przeglądu i redystrybucji obowiązków w bardziej logiczny lub egalitarny sposób.

Żądanie to odnosi się do próby przejścia od relacji pionowej (hierarchia/zależność) do relacji poziomej (sieć/współpraca). Oznacza to zakwestionowanie pochodzenia władzy. Zarządzanie *konfliktem* obejmuje *negocjacje* wymagające redystrybucji obowiązków i korzyści. Negocjacje oznaczają rozszerzanie i przemieszczanie przestrzeni władzy.

Procesy psychologiczne.

Upodmiotowienie obejmuje procesy psychologiczne, dzięki którym osoba nabywa zdolność do upodmiotowienia samej siebie. W konstruowanie i osobiste zarządzanie władzą zaangażowane są zatem trzy procesy: upodmiotowienie, zawłaszczenie władzy i potencja.

7. *Empowerment* to proces, w którym osoba nabywa umiejętności i uznanie innych do działania. Podmiot staje się pełnoprawnym rówieśnikiem, ale jest upoważniony przez zewnętrzny organ, który uznaje nabycie umiejętności. Odnosi się to do przyznania przez innych zdolności do działania i uznania kwalifikacji do działania. Empowerment interweniuje w transakcję, aby ułatwić nabycie umiejętności, które same w sobie zostaną zbiorowo uznane.

Zakłada się, że punkt widzenia podmiotu jest respektowany przez przełożonych, którzy dostrzegają jego umiejętność *dobrego wykorzystania zasobów* i *radzenia sobie z ograniczeniami*. Jednak termin *empowerment* oznacza po pierwsze budowanie własnych umiejętności, zdolności,

kompetencji, a po drugie bycie społecznie uznanym za posiadającego te umiejętności. Nastolatek potrzebuje tego uznania, jeśli postrzega je jako część dynamiki transakcyjnej. Zakwestionują ją, jeśli będzie ona miała miejsce w jednostronnej relacji ograniczającej władzę (patrz wymiary 1-3). Empowerment obejmuje wsparcie (inicjacyjne, zawodowe i osobiste), które umożliwia nowicuszowi stanie się ekspertem, bycie osobą odpowiedzialną za zasoby i zwiększenie autonomii.

8. Pojęcie *empowermentu* opiera się na konstruktywnym spojrzeniu na kompetencje. Oznacza to, że dana osoba uważa uczenie się kompetencji za integralną część swojej tożsamości osobistej. Podmiot, poza atrybutywnymi roszczeniami władzy, będzie dążył do wykorzystania możliwości oferowanych przez sytuację, aby zbudować, z różnych środków, swoje własne strategie i taktyki. Zawłaszczenie władzy jest sposobem na ujęcie zarówno dynamiki podmiotu w pozycji socjalizacji (internalizacja władzy zewnętrznej), ale jest także sposobem na analizę sposobu, w jaki podmiot przekształca we własne możliwości to, co było inne, zewnętrzne.

9. *Potencjalizacja.*

Potencjalizacja obejmuje poprzedni proces, ale wykracza poza niego. Przyswajanie uwzględnia sposób, w jaki kompetencje są konstruowane, a tym samym promuje upodmiotowienie, odpowiedzialność i podejmowanie decyzji. Ale miejsce podejmowania decyzji przesuwa się na poziom wewnętrzny: sposoby podejmowania decyzji, orientacja i negocjacje, kontrola i poczucie własnej skuteczności, co pozwala na aktywację zdolności do autoryzacji, wyrażania siebie, krytykowania, przeprowadzania projektu od zamiaru do realizacji. Umiejętności stają się aktywnym potencjałem. To na podstawie tak "wezwanego" zasobów podmiot decyduje, ukierunkowuje się, negocjuje, osiąga, ale w sposób, który nie jest już trybem przeciwwzależności. Aby przejść od intencji do realizacji, podmiot jest prowadzony do zarządzania swoimi potencjalnymi zasobami.

Tak więc, potencja kompetencji implikuje moc do robienia i bycia. Kompetencje odnoszą się do umiejętności i wiedzy, które dana osoba zdobywa w trakcie swojego rozwoju. W tym względzie są one nie tylko energetyczne, ale są również instrumentami poznawczymi, postawami, doświadczeniami (szczęśliwymi lub nieszczęśliwymi) służącymi jako punkty odniesienia itp. Kapitalizacja kompetencji pozwala podmiotowi zwiększyć jego dyspozycje osobiste, co umożliwia mu większą mobilność lub elastyczność w przystosowaniu psychospołecznym. Podmiot jest prowadzony do aktualizacji i zarządzania swoimi umiejętnościami, a nawet do wykorzystania ukrytych zasobów w trudnych sytuacjach, które wcześniej nie były znane. Jego/jej zdolność do odreagowania (*resilience*) i *wytrwania* w obliczu trudności jest zatem związana z tą potencjalizacją umiejętności jako zasobów dostępnych w każdej chwili. Zależy ona jednak również od zdolności jednostki do nadawania sensu swoim doświadczeniom społecznym, rodzinnym, szkolnym i zawodowym oraz do łączenia ich w całość w ciągu całego życia.

Te procedury i procesy w pewien sposób określają prawa i obowiązki związane z rozwojem i integracją społeczną osoby, biorąc pod uwagę różnice, ale odmawiając dyskryminacji.

W tej transakcyjnej teorii władzy wszystkie wymienione procesy działają jednocześnie lub kolejno, w zależności od modalności negocjacji. Oznacza to, że władza jest zarówno związana z aktywnymi cechami bohaterów, ale jest również umiejscowiona pomiędzy relacjami, interakcjami, mediacjami i transakcjami. Władza jest również zarządzana w horyzoncie czasowym (zakotwiczenie, kryzysy, branie i tracenie, przejście, odrodzenie, bunt). Jeśli osoba jest zaangażowana w okres przejściowy, będzie musiała nauczyć się zarządzać zmianą, eksperymentować z "nowymi sposobami robienia i bycia". Będą doświadczać niestabilności, niepewności co do pozytywności i mocy swoich działań w czasie. Zarządzanie przejściem oznacza zatem renegocjację relacji z czasem i zakłada wystarczający stopień antycypacji, aby uniknąć kryzysu i zapewnić "ciągłość siebie". Podmiot może być wtedy zmuszony do większej lub mniejszej reorganizacji swojego zachowania, a nawet do ponownego skomponowania

swojego stylu życia, szczególnie w tak zwanych sytuacjach ekstremalnych (choroba, żałoba, niepewność). Przewidywanie to opiera się zatem na mobilizacji zasobów (wewnętrznych i zewnętrznych) dostępnych dla danego podmiotu w celu ułatwienia realizacji strategii kompensacyjnych niezbędnych do adaptacji.

Strategie dostosowywania do potrzeb klienta

Personalizacja jest *"procesem, w którym jednostka od dzieciństwa nie tylko uczestniczy w tworzeniu własnej osobowości, w złożonym współdziałaniu wielorakich uwarunkowań, ale dzięki nabytym zdolnościom rozróżniania, rozumienia i autonomii jest w stanie przez całe życie kwestionować to, co z niej uczyniono"*². Indywidualizacja nie kończy się w wieku dojrzewania. Jest to, w trakcie historii życia osoby, zestaw strategii, które ona wprowadza, aby przetrwać, awansować społecznie, zachowywać się jak "osoba", a więc budować itinerarium, które nosi jej piętno, w jej własnych oczach i w oczach innych.

Personalizacja to wspólne artykułowanie strategicznych poszukiwań, polegających na kwestionowaniu ustalonych stylów i ożywianiu realizującego się napięcia. Te dążenia są wielorakie: dążenie do władzy i wpływu, dążenie do kontroli i autonomii, dążenie do hierarchizacji wartości, dążenie do sensu i znaczenia.

Wprowadzenie tego pojęcia jest w pewnym sensie krytyką klasycznych koncepcji osobowości, które opierają się na statycznym nagromadzeniu cech, czynników czy typów. Przeciwnie, zakłada dynamiczną koncepcję osoby, koncepcję strategiczną. Każda *strategia* jest jednocześnie kognitywna, afektywna, konatywna i społeczna. Jest ona zorganizowana w *ostatecznej wewnętrznej logice*, ale zakłada również *energię inwestycyjną* zaangażowaną w dynamikę podejmowania decyzji oraz realizację *i etapowanie celów*, w realizację *zachowań*.

² Malewska-Peyre, H., & Tap, P. (1991) *La socialisation de l'enfance à l'adolescence*, Paris, PUF

Strategie te są zawsze, do pewnego stopnia, związane z rzeczywistymi lub symbolicznymi relacjami z innymi aktorami.

Strategie personalizacji polegają, naszym zdaniem, na radzeniu sobie z obecną sytuacją (strategie radzenia sobie), potwierdzaniu lub obronie własnej tożsamości, zarówno obecnej, jak i przeszłej (strategie tożsamości), dążeniu do uznania pozycji społecznej (strategie integracji, strategie pozycjonowania i zobowiązania społeczne) oraz orientowaniu się na przyszłość, co wiąże się ze strategiami projektu.

Można zaproponować cztery grupy strategii:

- *Strategie tożsamościowe* wiążą się z przeszłością, której należy bronić, a poprzez nią z ciągłością, którą należy zachować. Jednostka będzie konstruować swoją tożsamość, integrując zmianę z ciągłością. Funkcją strategii tożsamościowych jest działanie na rzecz samookreślenia, utrzymanie, zachowanie lub zwiększenie stopnia poczucia własnej wartości, przyjęcie "wewnętrznej logiki", poprzez którą podmiot legitymizuje, inwestuje i kontroluje. Strategie te są wynikiem indywidualnej i/lub zbiorowej konstrukcji, która wyraża się w codziennej adaptacji, zgodnie ze zmiennością i wyzwaniem sytuacji oraz zgodnie z celami i zasobami podmiotów (Camillieri et al. , 1990, 49). Opierają się one na zachowaniu *ciągłości "ja" w czasie*, poprzez obronę tożsamości podmiotu, w tym, czym był (przeszłość), w tym, czym jest (teraźniejszość) i w tym, czym chce być (przyszłość), ponieważ prawdą jest, że tożsamość wiąże się z faktem chęci "bycia tym samym", "pozostania sobą", przy jednoczesnym "stawianiu się sobą". Możemy nazwać "identyfikacją" (Tap, 1979) paradoksalną dynamikę, dzięki której każda osoba ma tendencję do jednoczesnego zarządzania trzema następującymi procesami, w sposób mniej lub bardziej dobrze wyartykułowany lub sprzeczny:

* *zakotwiczenie tożsamości* (bycie tym samym): utrzymywanie i obrona, poprzez trwałość lub przynajmniej ciągłość, tego, co przywiązuje cię do twoich *korzeni, niezależnie od* natury tych przywiązań i korzeni (*konserwatywne tożsamości temporalne*);

* *afirmacja i wzmocnienie tożsamości* (bycie sobą): utrzymanie i obrona tego, czym staliśmy się dzisiaj. Ten obraz *obecnego "ja"* został oczywiście skonstruowany z wielu poprzednich identyfikacji, z tego, co zostało o tobie zrobione (twoja kultura, twoja rodzina, itd.). Ale obecne "ja" nabrało "kształtu" (spójność subiektywnych reprezentacji), "koloru" (subiektywne afekty, poczucie własnej wartości, samoocena) i "ruchu" (dynamika zachowania); (*tożsamości strukturalne*);

* *dążenie do osobistej zmiany* (stawania się sobą) oparte na założeniu, że jesteśmy istotami niezaspokojonymi, zawsze poszukującymi pełni i przekraczającymi siebie, ciągle na nowo uruchamianymi (*innowacyjne tożsamości temporalne*).

W rzeczywistości te trzy procesy mają mniej lub bardziej iluzoryczny i idealistyczny charakter, ale interweniują w różnym stopniu przez całe życie. *Identyfikacja* jawi się więc jako proces, który pozwala osobie nadać sens jej życiu, albo poprzez retrospektywne konstruowanie linearnej przeszłości, w której wszelkie pęknięcia byłyby jakoś redukowane przez usprawiedliwiające wyjaśnienia, albo poprzez nadanie absolutnego priorytetu teraźniejszości, gdzie tożsamość stapiałaby się z każdym kolejnym momentem, którego emocjonalnie zabarwiona różnorodność byłaby zawarta w stopionej, ale ulotnej jedności, jak fajerwerk.

Identyfikację można zatem również zdefiniować jako proces, w którym podmiot (lub grupa) stara się radzić sobie z paradoksem pomiędzy ciągłością swojej istoty (tożsamością) a obserwacją lub potrzebą autotransformacji, zgodnie ze znaczeniem nadawanym sytuacjom, zachowaniom społecznym, projektom i procesom adaptacyjnym (zarządzanie stresem). Identyfikacja pozwala podmiotowi nieustannie "upewniać się", czynić zmienny obraz siebie, niestabilną pozycję społeczną, zmienne projekty i przelotne reakcje adaptacyjne niezmiennymi, pozornie lub faktycznie. Identyfikacja zakłada realizację *strategii tożsamościowych*, dzięki którym osoba buduje siebie w działaniu (w relacji satysfakcja-satysfakcja, poczucie osobistej wartości

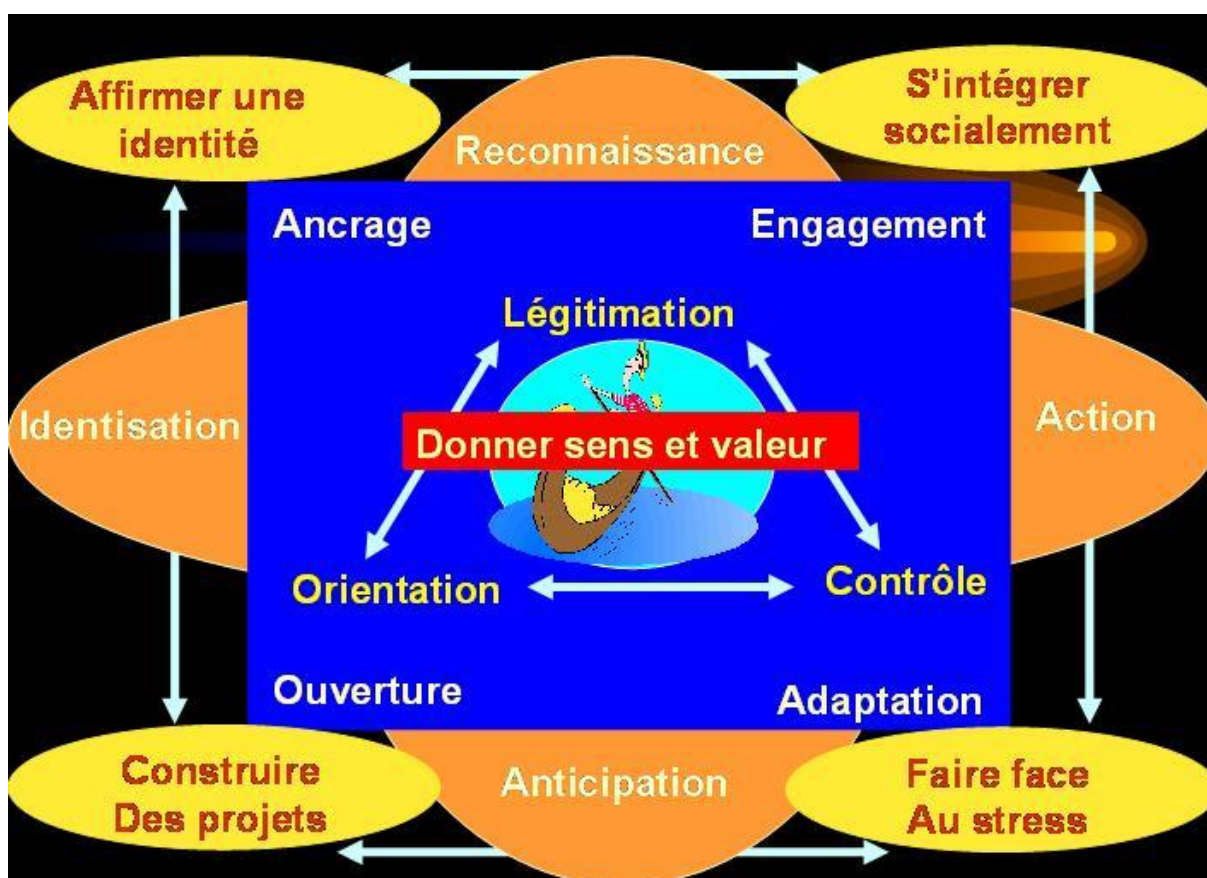
artykułujące bycie i stawanie się, bycie w stawaniu się) poprzez wielokrotne obrony i wznowienia;

- *Strategie integracji i pozycjonowania społecznego polegają na* znalezieniu lub wymyśleniu rozwiązania kryzysu lub konfliktu, poprzez modyfikację relacji odgrywanych ról i zaangażowanie się w nowe sieci. Zaangażowanie podmiotu w relację z innymi lub w sytuację przeżywaną i odczuwaną jako ważna jest konieczne, aby umożliwić mu zajęcie pozycji, "pozowanie" jako pojedynczy podmiot, z rolą do odegrania i do utrzymania, aby się upomnieć, wybrać, ocenić i zająć swoje miejsce wśród innych. Adolescent jest podobny do swoich, ale odróżnia się od nich, przeciwstawiając się im, aby ustanowić siebie jako osobę (Wallon, 1941).

- *Strategie radzenia sobie* pozwalają podmiotowi kontrolować lub próbować kontrolować coś w obecnej sytuacji, wraz ze stresem, który ona wywołuje, aby móc działać i/lub dostosować się do nowej sytuacji oraz bronić się przed jakimkolwiek przytrzymaniem lub podporządkowaniem. Radzenie sobie jest czynnikiem stabilizującym, który pozwala podmiotowi utrzymać przystosowanie psychospołeczne w okresach stresu. Podmiot nie poddaje się biernie sytuacji, lecz nieustannie stara się modyfikować swoje otoczenie, poszukując warunków zgodnych między swoimi pragnieniami a możliwościami sytuacji.

W swoich reakcjach na radzenie sobie z problemami podmiot bierze pod uwagę swoje wcześniejsze doświadczenia, naukę, umiejętności, pamięć o porażkach i sukcesach, zdolność do samooceny i umiejętność reagowania na potrzeby. Może więc być skłonny do przyjęcia czterech rodzajów strategii w obliczu trudnej sytuacji: strategii kontroli, wsparcia społecznego, wycofania i odmowy (Esparbès-Pistre, Sordes-Ader i Tap, 1996). Aby stawić czoła sytuacji, dostosować się do niej, podmiot mobilizuje wszystkie swoje osobiste zasoby, swoje możliwości. Mobilizacja może jednak nie być wystarczająca. Podmiot będzie musiał rozwinąć zdolność przewidywania i prognozowania zdarzeń, czyli umiejętności, które pozwolą mu działać i reagować adekwatnie do nowej sytuacji.

Tym, co skłania podmiot do artykułowania tych różnych strategii, jest *znaczenie*, jakie *nadaje on sytuacji*, kontekstowi, w którym działa, relacji między własną historią i aspiracjami. To znaczenie nie jest zredukowane do elementów rozumienia i znaczenia. Obejmuje ona *sposób*, w jaki *podmiot stosuje swoją hierarchię wartości do konieczności działania*, ale także sposób, w jaki ostatecznie przekształca tę hierarchię, zgodnie z efektami adaptacji na jego własną ewolucję.



- Strategie projektowe umożliwiają ludziom obronę swoich projektów, wyjście z problematycznej sytuacji, znalezienie luki, otworu, luki, nadanie znaczenia trasie, zarządzanie konfliktami poprzez przewidywanie lub nadzieję na zmianę dzięki rzeczywistym lub wyobrażonym projektom, albo dzięki marzeniom. Wymagają one od podmiotu oceny swoich możliwości i umiejętności w odniesieniu do sytuacji i przeszkód, które należy pokonać. Ich realizacja opiera się na legitymizacji własnych aspiracji, na uzasadnieniu środków i możliwych

dróg do osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań, w artykulacji z indywidualnymi, a także zbiorowymi projektami (Tap i Oubrayrie, 1993, 1999).

Te strategie projektowe opierają się na przedstawieniu sytuacji życiowej i chęci jej reorganizacji i przekształcenia w celu przygotowania się na przyszłość.

Tak więc wszystkie wymienione strategie personalizacji są środkami samoobrony lub autopromocji, które umożliwiają podmiotowi personalizację lub nawet re-personalizację siebie poprzez *dążenie do władzy* (upodmiotowienie, panowanie nad środowiskiem i samym sobą), *dążenie do sensu i znaczenia*, *dążenie do autonomii* (budowanie przestrzeni osobistej i odnajdywanie własnych granic) oraz *dążenie do samorealizacji* (realizowanie się w celu realizowania się). Zakładamy, że realizacja tych strategii personalizacji jest bardziej szczegółowo osadzona w dynamice transakcyjnej i w relacjach władzy pomiędzy podmiotami rodzinnymi, edukacyjnymi, "ekonomicznymi" i zawodowymi, w ramach obywatelskich i kulturowych.

Interstrukturyzacja ludzi i instytucji

Analiza strategii personalizacji nabiera prawdziwego znaczenia dopiero w *interstrukcji* między podmiotami z jednej strony a społeczno-kulturowymi kontekstami, sytuacjami i przestrzeniami z drugiej. Pojęcie interstrukturalizacji oznacza, że analizujemy, jak struktury (podmiotów i instytucji) rozwijają się, oddziałują na siebie, wchodzą w konflikt w czasie epoki, życia, negocjacji, postępowania. (Baubion, Malrieu i Tap, 1987)

Weźmy przykład kształcenia ustawicznego dla dorosłych, w odniesieniu do motywacji dorosłych do zapisywania się. Można tu wymienić trzy procesy strukturalne lub czasowe:

1. Odzyskiwanie

Dlaczego dorośli, długo po odbyciu pierwszego szkolenia, angażują się w szkolenia (samokształcenie lub kształcenie ustawiczne)? Pierwsze argumenty wynikają z konieczności (np. bezrobocia), z chęci zmiany lub z potrzeby awansu zawodowego i/lub społecznego.

Ale dla pewnej liczby z nich dzieje się tak dlatego, że rozstanie, konflikt, kryzys, zarówno intrapersonalny, jak i interpersonalny, zmusza ich do opracowania nowego projektu siebie, nowego sposobu orientacji. Po pewnym czasie mogą zacząć trenować ponownie, aby odnaleźć siebie, odzyskać siły po fazie niepewności lub blokady, aby na nowo zdefiniować siebie, zmienić swoją tożsamość poprzez ruch i pasję, poszukiwanie nowej wiedzy i nowych umiejętności. Samokształcenie jest więc osobistą strategią wyjścia z alienującego kontekstu, z nie zrównoważonego związku, z życia, które jest zbyt monotonne lub automatyczne i straciło swój sens, itp.

2. *Przejście i zmiana*

Chęć przystąpienia do kursu szkoleniowego często pojawia się w fazach *przejściowych lub zmian*. Wiesz, co zostawiasz, ale angażujesz się w niepewny czas, kiedy straciłeś część zaufania do siebie lub do innych.

Przejście występuje wtedy, gdy w pewnym momencie życia osoba ma luki, trudności w określeniu pozycji, przekonań i celów. Wiedzą, czym byli, czym chcą się stać, ale w międzyczasie nie wiedzą, jak bronić tego, co już zdobyli, a jednocześnie zarządzać środkami, by zdobyć coś nowego.

3. *Kontrola*

Organizowanie obejmuje koordynację i kontrolę: kontrolę sytuacji, kontrolę czasu (wyrażanie swojej przeszłości i aspiracji w czasie teraźniejszym), kontrolę siebie. Nasza tożsamość jest z konieczności wieloraka. Jest nas wielu, a jednak działanie, wraz ze spojrzeniem innych i naszym własnym pragnieniem spójności, zmusza nas do ograniczenia naszego "rozproszenia", do walki z nieprzejrzystością, maskowaniem, prymatem *pozorów* nad *byciem*. Kontrola nie ogranicza się jednak do aksjologicznych aspektów postępowania. Osoba ta musi również kontrolować swoje emocje i impulsy, koordynować pomysły, działania i słowa.

Strategie osobiste w sytuacjach konfliktowych

W ramach dynamiki *integracji społecznej i marginalności* można opisać cztery ważne strategie³.

- Pierwszą z nich można by nazwać *strategią zakotwiczenia* (lub strategią "Pantagruela"), polegającą na utrzymaniu terytorium pochodzenia i jego kapitalizacji, uczynieniu go owocnym. Osoba ta "trwa w swoim bycie", stawia się w pozycji "przedłużonego zagnieżdżania się", utrwalania nawyków z potrzeby bezpieczeństwa;
- Druga to *strategia mobilizacji* (lub strategia "Jasona") oparta na obsesji celu, który trzeba osiągnąć za wszelką cenę, swoisty spolaryzowany projekt życiowy.
- Trzecią byłaby *strategia przemiany* (lub Penelopy czy Mojżesza, jak kto woli, z koniecznością sprecyzowania ich różnic! Ale Odyseusz powróci, podczas gdy Mojżesz nie będzie mógł dotrzeć do Ziemi Obiecanej w tym samym czasie, co jego lud!). Przejście symbolicznie kojarzy się z nieuchronną śmiercią (drugiego człowieka lub siebie samego)⁴, ale w rzeczywistości popycha do życia na nowo, do stawiania oporu, do posuwania się naprzód, pomimo nadchodzących przeszkód.
- Wreszcie czwartą *strategią* byłaby *strategia wędrowca lub nomady* (lub Odyseusza), w której osoba ma być "miotana" przez wydarzenia (jak Odyseusz miotany po morzu), przez determinizmy społeczne, polityczne, zawodowe i biologiczne, ale która mimo to konstruuje trasę (od wyspy do wyspy) obejmującą pragnienia, decyzje i zdolności adaptacyjne (Odyseusz jest symbolem tej zdolności, nawet jeśli pozornie jest igraszką w konfliktach między bogami, sposobem na przywołanie jego niezdecydowania, jego wewnętrznego oporu przed powrotem)⁵.

Od tożsamości w pracy do tożsamości w "pracy bez pracy" lub "pracy niepewnej".

³ Te cztery strategie, przedstawione w sposób metaforyczny, zostały zaproponowane przez P. Tap i M. C. Llorca.

⁴ Termin "przejście" pochodzi od łacińskiego "transire", co oznacza przejście z życia do śmierci. Pierwsze "przejście" wiązało się więc z przejściem z tu do zaświatów: rzekomym zwycięstwem nad radykalnym zerwaniem śmierci i istnieniem nowego życia. Każde dzisiejsze przejście zakłada hipotezę wysiłku, aby uniknąć pęknięcia, przejście od życia do życia, jak gdyby.

⁵ Według Greków człowiek potrafił posługiwać się *metis*, sprytem, praktyczną sprawnością. A najbardziej przebiegłym z nich wszystkich był Ulisses, który był równie wielowymiarowy jak sam *półkrwi!* (Vignaux, G. 2003 La ruse, intelligence pratique w *Sciences Humaines*, 137, 32-35)

Publikacja książki Sainsaulieu *"Tożsamość w pracy"* w 1977 roku miała znaczący wpływ na przedstawienie strategii stosowanych przez ludzi, zarówno robotników, techników jak i kierowników, w ich zachowaniu w pracy. Pokazała, jak warunki i charakter pracy mogą ułatwiać lub utrudniać wykształcenie się stabilnej i pozytywnej tożsamości zawodowej. Pokazało ono jednak również, jak bardzo postawa i strategie wypracowane w sytuacji zawodowej mogą zależeć od warunków życia i postaw osobistych poza pracą (wypoczynek, życie rodzinne, zobowiązania społeczne itp.)

Boutinet (2000), w ujęciu historycznym, omówił ten wkład: "Można się zastanawiać, czy ten wkład Sainsaulieu, wraz z powolną dezorganizacją pracy, która zaczynała się wówczas pojawiać, nie ukazuje *a contrario* punktu bez powrotu, tego, w którym zawód przestaje być pierwszorzędym odniesieniem strukturyzującym; można by więc interpretować podejście Sainsaulieu, dostrzegając w nim przeciwieństwo tego, co chce on nam wyraźnie ukazać: Zamiast szukać odpowiednich sposobów na uspójnienie tożsamości zawodowych w organizacjach, chodzi raczej o zwrócenie uwagi na koniec tożsamości zawodowych w kulturze postindustrialnej, a zatem na nieuchronny odwrót do tożsamości osobistych i ich kruchości: każdy pragnie uznania, ale teraz wie, że tego uznania nie można już wynegocjować przede wszystkim poprzez pracę, przynajmniej taką, jaką przekazało nam społeczeństwo przemysłowe. Ale Sainsaulieu postawił ten problem już w 1980 roku: "Znaczne pęknięcia zakłócają statusy nabyte, role odgrywane od dawna, modele zachowań i wartości, które stopniowo stawały się częścią naszych zwyczajów; zbiorowy dyskomfort przełożonych, mniej lub bardziej emerytowanych menedżerów, młodych ludzi bez przyszłości, zdequalifikowanych specjalistów i techników lub pracowników-robotów odzwierciedla znaczenie tych pęknięć; nie najmniejszym z nich jest z pewnością zagrożenie bezrobociem, które przychodzi jako "nagroda" za lata dobrej i lojalnej służby. *Dawne tożsamości zawodowe są burzone przez nowe realia systemowe.* Czy praca może pozostać dominującym uniwersum odniesienia, jeśli nie

może już dłużej przedstawiać się jako główne miejsce, w którym spotykają się potrzeby i możliwości? Obecnie kryzysy tożsamości nie wydają się już być związane tyle z konkretnymi zmianami w wewnętrznych strukturach przedsiębiorstw, ile ze swego rodzaju znacznym rozdzwieniem między człowiekiem pracy a człowiekiem w otaczającym go społeczeństwie. W przypadku nielicznych jednostek spójność wydaje się być osiągnięta, w przypadku większości mamy do czynienia z rozczarowaniem, pęknięciem i głębokim rozdzwieniem między obietnicami szkoły, rodziny, liderów i instytucji, które głoszą wartości przyszłości, a rzeczywistością inicjatyw, implikacji i perspektyw pracy"⁶. Sainsaulieu odmawia jednak ograniczenia się do stanu rzeczy i zamknięcia się w pesymistycznej pozycji. Przyjmuje woluntarystyczną postawę wobec kształcenia ustawicznego i odrodzenia kulturowego, które nie dotyczą już tylko tożsamości zawodowych, ale tożsamości osoby poza pracą lub bez pracy, osoby z pewnością osłabionej, ale wciąż poszukującej sensu, autonomii, uznania i wolności. Prawdą jest, że to dążenie może zostać zablokowane, wyalienowane, uniemożliwione przez ograniczenia zewnętrzne oraz przez wewnętrzne poczucie deprecjacji i winy, częściowo związane z poczuciem braku akceptacji ze strony innych i instytucji.

Dwadzieścia lat później widzimy, jak niepewność społeczno-ekonomiczna, związana lub nie z bezrobociem, skłania do stawiania pytań o źródła osobistej waloryzacji lub dewaloryzacji, o skutki afirmacji lub kryzysu tożsamości oraz o nowe warunki lub trudności w dostępie do społecznego uznania.

Autorzy tej książki starali się odpowiedzieć na te pytania w kategoriach historycznych i teoretycznych, ale także poprzez konkretną analizę odpowiedzi ponad 450 osób, z którymi przeprowadzono wywiady w regionach Tuluzy (Francja) i Coimbrzy (Portugalia). Badanie to, podjęte przez CEICI (Europejskie Centrum Badania Zachowań i Instytucji, Uniwersytet

⁶ Sainsaulieu, R. (1980) *L'identité et les relations de travail* w P. Tap (red.) *Identités collectives et changements sociaux*. Tuluza, Privat, 275-286.

Bissaya Barreto), posłuży jako wstępne dochodzenie dla szerszych europejskich badań porównawczych.

Bibliografia

Bandura, A. (1982). Mechanizm poczucia własnej skuteczności w ludzkim działaniu. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Baubion, A., Malrieu, P. & Tap, P. (1987)) L'interstructuration du sujet et des institutions, *Bulletin de psychologie* XL, 379, 435-447.

Boutinet, J.P. (2000) *L'immaturité de la vie adulte*. Paryż, PUF

Camilleri, C., Kastersztein, J., Lipiansky, E.M., Malewska-Peyre, H., Taboada-Leonetti, I., & Vasquez, A.(1990) *Stratégies identitaires*, Paris, PUF

Esparbès, S., Sordes-Ader, F & Tap, P.(1996)

Malewska-Peyre, H., & Tap, P. (1991) *La socialisation de l'enfance a l'adolescence*, Paris,PUF

Parsons T. (1966) *Spoleczeństwa. Essay on their comparative evolution*, NY, Prentice tr. Ks. Dunod,1973

Parsons, T. (1951). *System społeczny*. Glencoe, IL: Free Press.

Sainsaulieu, R. (1977) *L'identité au Travail*. Paryż, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques, wydanie pierwsze

Sainsaulieu, R. (1980) L'identité et les relations de travail w P. Tap (red.) *Identités collectives et changements sociaux*. Tuluza, Privat, 275-286.

Spreitzer, G.M. (1995). Upodmiotowienie psychologiczne w miejscu pracy: wymiary, pomiar i walidacja. *Academy of Management Journal*, 38, (5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1996). Społeczno-strukturalne cechy psychologicznego upodmiotowienia. *Academy of Management Journal*, 39, (2), 483-504.

Tap P. (1989) Talcott Parsons: zmiana ewolucyjna i indywidualizm instytucjonalny w P. Malrieu (red.) *Dynamiques sociales et changements personnels*, Toulouse, CNRS (Centre Régional de Publication), 45-80

Tap, P. & Oubrayrie, N. (1993). Projekty i samorealizacja w okresie dorastania. W S.N.E.S. (Eds), "*Projets d'avenir et Adolescence. Les enjeux personnels et sociaux*". Paryż: ADAPT, 15-43.

Tap, P. & Oubrayrie, N. (1999) Personalizacao et dinamica relacional (personalizacja i dynamika relacji), w języku portugalskim i francuskim. *Pessoa como centro. Revista de estudos rogerianos. Lisboa. 1999-4, 41-84.*

Tap, P. & Oubrayrie, N : (2003) Dynamika transakcyjna i relacje władzy pomiędzy nastolatkami i rodzicami (krytyczna analiza empowerment)

Tap, P. (1979) Wprowadzenie w P. Tap (red.) *Identités collectives et changements sociaux*, Toulouse, Privat,

Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Poznawcze elementy empowermentu: Interpretacyjny" model wewnętrznej motywacji do zadań. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.

Vignaux, G. (2003) La ruse, intelligence pratique w *Sciences Humaines*, 137, 32-35.

Wallon, H. (1941). *Ewolucja psychologiczna dziecka*. Paryż: Armand Colin (reed. 1997).

Whetten, D., Cameron, K. & Woods, M. (2000). *Rozwijanie umiejętności zarządzania w Europie*. Harlow, London: Pearson Education-Printice Hall, 2nded.