

LIDERATGE
INNOVACIÓ
I MANAGEMENT
experiències en
transformació

Dotzè Seminari
Internacional

1-6 de juny de 2009

LIDERAZGO
INNOVACIÓN
Y MANAGEMENT
experiencias en
transformación

Duodécimo Seminario
Internacional

1-6 de Junio de 2009

LEADERSHIP
INNOVATION
AND MANAGEMENT
experiences in
transformation

The Twelfth
International Conference

1-6 June 2009

**SOTSISTEMA
OBERTURA**

**SOTSISTEMA
APROFUNDIMENT**

**SUBSISTEMA
APERTURA**

**SUBSISTEMA
PROFUNDIZACIÓN**

**ENTRY
SUB-SYSTEM**

**IN-DEPTH
SUB-SYSTEM**

Organitzat per / Organizado por / Organised by:

EL SEMINARI EN CONTEXT

Sovint ens interpel·la la distància entre els nostres projectes, empreses o institucions i el que desitjaríem que fossin. Podem trobar-nos dedicats a activitats aparentment sense sentit; impulsant un projecte mancat del suport dels altres; assumint una càrrega de feina excessiva; resolent conflictes amb els col·laboradors; pressionats a innovar en contextos hostils; entre d'altres situacions, que en el clima de crisi actual, ens fan dubtar o ens inviten a la impotència. I malgrat això, treballem. Intentem complir amb els compromisos, proporcionar uns serveis o productes i satisfer les múltiples demandes, de vegades contradictòries, de col·legues, col·laboradors, accionistes, caps, clients o usuaris.

Aquest esforç té un cost, físic i emocional, que condiciona la forma de dur a terme la tasca i de relacionar-nos amb la resta. Influeix inevitablement en les nostres capacitats de **liderar**, **innovar** i **gestionar**. Tot i que disposem d'eines i coneixements managerials abundants, aquests no semblen suficients per a ajudar-nos a connectar les nostres dimensions internes i les externes, els móns emocionals i els de la producció, la recerca de sentit i l'obtenció de resultats.

Per a orientar-nos-hi, el Seminari suggereix que, si ens parem a reflexionar, podem descobrir antics **patrons d'acció** que tendim a repetir, amb resultats coneguts i no sempre desitjables. Patrons incorporats en el transcurs vital que, traduïts en imatges carregades d'emocions, filtren les nostres maneres d'entendre el funcionament d'organitzacions i grups, i sense adonar-nos-en, ens porten a prendre determinats **rols**. Conseqüentment ens trobem abocats a l'èxit o al fracàs, a la satisfacció o la insatisfacció amb explicacions que sonen raonables, però que en el fons sentim com a incomplertes. Raons que ens poden tranquil·litzar momentàniament però que no satisfan la nostra necessitat de donar sentit al que fem i de contribuir a la millora del funcionament dels nostres sistemes de treball i d'un món que imaginem millor per a les generacions presents i futures.

Tots admetem que calen **lideratges** coherents i sòlids, i també l'**autoritat** que neix del **compromís** amb allò que considerem bo pels altres i nosaltres. Però inclús quan sembla que aquests emergeixen, ens resulten sospitosos. Creiem que en el fons camuflen un mer desig de **poder**, com si fos finalment l'únic que importa.

Malgrat tot, continuen essent imprescindibles la **iniciativa**, la **capacitat d'empendre** i la **implicació** dels membres en els propis sistemes - socials i de treball -, per a **co-responsabilitzar-nos** de la construcció o destrucció d'un tipus d'organització i de societat. En definitiva, som, juntament amb els altres, art i part contribuïdora del que acabi succeint a qualsevol dels sistemes en els que participem.

Llavors, només en interacció amb la resta, és possible realitzar projectes significatius i innovadors en contextos tant complexes com els actuals. La **interdependència** ja no és una opció sinó una condició de **viabilitat**. Com ho és també la **integració** de les dimensions tecnològiques, psíquiques, polítiques i transcendents. Aspectes crucials per a gestionar de forma **eficient, efectiva i acceptable** els nostres rols i les activitats que contribueixen a la **finalitat organitzativa**.

Tenint en compte aquest marc, el Seminari ofereix a aquelles persones que no han renunciat a influir significativament en el seu entorn, la possibilitat d'explorar els seus supòsits respecte al funcionament de les organitzacions, els rols que s'hi desenvolupen i els efectes individuals i col·lectius que s'hi produeixen. I així, començar a recórrer el camí de la **innovació** tot descobrint les condicions per a la seva **factibilitat**.

FINALITAT PRINCIPAL

La finalitat principal que el Seminari proposa als participants i amb la que l'Staff està compromès és:

Explorar i aprendre de l'experiència sobre el lideratge, la innovació i el management, en vistes a la seva aplicació als rols, relacions i sistemes humans - de treball i d' altres -.

APLICACIONS POTENCIALS

El Seminari convida als participants a elegir, amb la seva pròpia autoritat, els aprenentatges que els resultin significatius i en cap cas prescriu el que els hi cal. En mencionem però alguns que han estat d'utilitat a participants d'edicions anteriors:

- Innovar la forma d'assumir els rols i de relacionar-nos amb els que treballem habitualment
- Integrar els aspectes emocionals i els fenòmens inconscients amb la pràctica de la direcció
- Descobrir el que anima els membres d'un equip de treball en relació a la tasca
- Discernir nous itineraris professionals tant individuals com col·lectius
- Identificar les pròpies característiques en l'exercici del lideratge
- Incorporar nous criteris per a organitzar sistemes viables de treball
- Desencallar projectes en moments crítics
- Autoritzar-nos a emprendre

ÀREES DE TREBALL DEL SEMINARI

Les nocions clau - **lideratge**, **innovació** i **management** – que fonamenten el treball del Seminari, impliquen l'exploració d'altres conceptes rellevants:

- El Seminari és considerat **un sistema de parts interrelacionades entre sí**, com ho és qualsevol organització, on juntament amb els aspectes tractats habitualment – els productius, tecnològics, econòmics,... – n'existeixen uns de menys evidents com els culturals, polítics, espirituals, històrics, les relacions i dinàmiques conscients i inconscients... És en aquest sentit que parlem d'un **sistema humà de treball**.
- Dins d'aquest sistema humà de treball, els membres tenen l'oportunitat de formar part de **sotsistemes** de mida diversa, cada un amb la seva **tasca principal** en relació a la **finalitat principal** del Seminari.
- A l'operar en els sistemes esmentats, els participants exerceixen diferents rols que els confronten amb la seva concepció pràctica de l'**autoritat** i el **lideratge**. Per exemple, poden examinar el seu rol de **seguidors que autoritzen** a qui exerceix el lideratge o **exercir-lo amb la seva pròpia autoritat**.
- A més, els membres poden explorar la diferència entre el **rol** que creuen que han d'exercir en funció de la tasca principal i el rol que els altres esperen que prenguin, i distingir entre la tasca principal i aquella que intenten els membres realment.
- Com a mitjà per a comprendre les perspectives conscients i inconscients des de les que exerceixen els seus rols, se'ls invitarà a descobrir les **representacions imago-afectives (R.I.A.)** que es fan respecte als seus sistemes de treball i les conseqüències per al seu funcionament, així com explorar les **defenses** i **resistències** que apareixen al dur a terme una tasca.
- Considerar una organització com a sistema implica la seva **diferenciació** i alhora la seva **interdependència**. Per això, resulten rellevants els conceptes de **frontera** i d'**interfície**. En aquests espais és on s'exerceix la funció del **management**.
- Segons la combinació dels elements mencionats, els sistemes resulten més o menys **viables**. Les propostes innovadores contribueixen a la seva viabilitat en la mesura que els diversos interessats les consideren **acceptables** i **factibles**.

METODOLOGIA

Durant el Seminari no hi ha exposicions teòriques ni classes. Una de les seves principals característiques és proposar l'**aprenentatge per l'experiència** a cada un dels participants, que són invitats a viure el que succeeix mentre succeeix i en la mesura del possible, a ser-ne conscients.

Es creen condicions per a que aquestes experiències siguin d'alguna manera paradigmàtiques de les viscudes a les seves organitzacions usuals. La **reflexió** sobre aquesta vivència, juntament amb l'experiència vital-professional de cadascú i les pròpies idees sobre les temàtiques que proposa el seminari, donen opció als participants a extreure'n aprenentatges per aplicar al mateix Seminari i posteriorment, a les seves organitzacions.

Tanmateix, s'utilitzen metodologies complementàries: "**l'aproximació metafòrica**" com a eina per a descobrir nous i diversos significats que ampliïn la comprensió de les experiències; i la "**investigació en acció**" que, mitjançant hipòtesis de treball i evidències, facilita l'exploració dels fenòmens organitzatius en base a variables conscients i inconscients.

El tractament dels esdeveniments, situacions i altres elements, com a símbols, introdueix als participants a la **pràctica hermenèutica o interpretativa**: capacitat necessària per a llegir en dimensions diverses la realitat complexa.

Aquestes aproximacions metodològiques suposen als membres del Seminari, la disposició a explorar i compartir les seves vivències.

Hem de subratllar que el Seminari es focalitza en els sistemes i per tant en els rols, i no en les característiques personals dels individus que conformen aquests sistemes.

ROL DE L'STAFF

L'Staff del Seminari exerceix dos rols principals:

Col·lectivament actua com a **management** del Seminari. Principalment gestionen les seves fronteres i recursos per tal que els membres puguin treballar en la finalitat principal.

En el rol de **consultors**, aporten les seves vivències i reflexions sobre el que succeeix durant les sessions, oferint un model de treball que els participants poden fer servir en les seves aportacions.

ACCÉS AL SEMINARI

Donada la naturalesa del Seminari, s'anima els futurs participants a adreçar-se als Coordinadors del pre-Seminari per a assessorar-se sobre l'adequació d'aquest a la seva situació particular. La finalitat de l'entrevista és facilitar a la persona interessada les condicions per a fer la seva elecció amb el màxim discerniment possible.

Des de la perspectiva del Seminari, l'inscriure's és considerat el primer acte d'autoria i lideratge.

En aquesta edició del Seminari, els participants tenen dues possibilitats de prendre-hi part:

- **Sotsistema Obertura:** obert a totes aquelles persones que tenen alguna o cap experiència prèvia en seminaris de caràcter experiencial
- **Sotsistema Aprofundiment:** indicat per a aquelles persones que hagin participat almenys en dos seminaris de caràcter experiencial, o alternativament en un seminari experiencial complementat d'un Programa extensiu que promou aquests tipus d'aprenentatges. Els participants d'aquest sotsistema són membres també del Programa "Rols, Sistemes i Contexts".

LLENGÜES UTILITZADES

Les llengües pròpies del Seminari són: català, castellà i anglès. Es pot considerar l'ús d'altres llengües.

ORIGEN DE LA PERSPECTIVA

El Seminari, en l'actual disseny, integra diverses línies: desenvolupa la tradició d'aprenentatge dels comportaments humans iniciada als anys 50 (Bion, Rice, Turquet, Miller, Menzies i d'altres). Des de llavors, aquest marc conceptual i pràctic s'ha desenvolupat com a Group Relations, la Transformació Institucional, la Socio-Anàlisi i d'altres aportacions d'institucions que han enriquit aquests aprenentatges experiencials a diverses parts del món. També incorpora altres aproximacions sistèmiques, especialment la de Bateson, la socio-tècnica (Emery, Trist), la de sistemes viables (Beer), la "soft systems methodology" (Checkland) i l'enfoc de sistemes humans de treball (Hoebeke).

STAFF DEL SEMINARI

DIRECTOR DEL SEMINARI :

Joan ROMA I VERGÉS

President d'INNOVA, Associació per a la innovació organitzativa i social, Barcelona. Director del Programa Avançat "Management de Transicions i de la Innovació Organitzativa", del Programa "Rols, Sistemes i Contexts" i del Programa "Lideratge en Acció", INNOVA. Staff del Seminari "Role, Competition and the Real World", Group Relations Conference, Birkbeck College, University of London. Membre del ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) i del "Organization for Promoting Understanding of Society". Consultor d'organitzacions, Barcelona, Espanya.

CONSULTORS :

(L'equip consultor tindrà una composició internacional i es publicarà a la versió completa)

HORARIS, DATES I LLOC

El Seminari començarà el dilluns 1 de juny de 2009 a les 13:45 hores puntualment, i finalitzarà el dissabte 6 de juny de 2009 a les 13:00 hores.

El Seminari és **residencial** i tindrà lloc a:

Hotel Balneari VICHY CATALAN

Avda. Dr. Furest, 32

17455 Caldes de Malavella (Girona), Espanya.

Tel. + 34 - 972 - 470000 / Fax + 34 - 972 - 472299

www.balnearivichycatalan.com

INFORMACIÓ I INSCRIPCIONS

Adreçar-se als Coordinadors del pre-Seminari:

- Sandra Carrau Pascual
- David Sierra Lozano

INNOVA Associació per a la innovació organitzativa i social

c/ Tarragona 102, interior

08015 Barcelona

Tel. +34.93.415.30.99 / Fax: +34.93.415.94.82

innova@innovaccio.net

INNOVA, Associació per a la innovació organitzativa i social

INNOVA neix el 1994, fruit del compromís d'un grup professional interdisciplinari dedicat a la recerca, la creació, la difusió i l'aplicació de nous models i paradigmes del funcionament organitzatiu i social.

Des d'aleshores, els seus membres han creat nous models i metodologies facilitadors de transicions innovadores a un ampli ventall d'empreses, institucions i països.

La seva pràctica beu, entre d'altres, de fonts com: l'aproximació humanista, la teoria del coneixement de Freire i de l'aprenentatge de Bateson, l'enfoc del co-desenvolupament, les aportacions de la tradició analítica (Group Relations, Transformació Institucional i Socio-Anàlisi), i les perspectives socio-tècniques i de sistemes viables.

INNOVA opera en el camp de la consultoria directament en els sistemes organitzatius o en el context de programes propis oberts, tant amb persones individuals com amb grups de treball, incloent la intervenció en temes complexos que requereixen del concurs de diversos agents a nivell de països o comunitats.

La seva acció s'orienta a construir trajectes conjunts que reforcen la capacitat d'aprenentatge col·lectiu dels membres de les organitzacions, la seva implicació i la seva capacitat de lideratge en els projectes, tot mantenint la focalització en la tasca i les finalitats organitzatives.

En són mostres de programes oberts: "**Lideratge en Acció**" (sessions d'assessorament en el rol a directius i professionals), el **Programa Avançat "Management de Transicions i de la Innovació Organitzativa"** (programa anyal d'aprenentatge en acció per a dotze directius que impulsen i gestionen processos de transició propis i de les seves organitzacions), i el **Seminari Internacional "Lideratge, Innovació i Management – experiències en transformació"**, que juntament amb el **Seminari "Rols, Sistemes i Contexts – fonaments teòrico-pràctics de la intervenció professional"**, conformen un Programa bianual que proposa aprendre a través de l'experiència les condicions profundes de la innovació en els sistemes humans i de la seva relació amb els rols de lideratge.

INNOVA coopera regularment amb diverses universitats i institucions nacionals i internacionals.

En anteriors edicions han participat persones de les següents institucions:

Accenture	Caja de Ahorros de Murcia	EPISE
Acería Compacta de Bizkaia	Cash-Converters	E.S.A.D.E.
Arcelor, S.A.	CASM Benito Menni	ESAN (Perú)
AdB-Intercultural Training & Consulting (Holanda)	Catalunya Ràdio, SRG, S.A.	Estrategia Local, S.A.
Agència Catalana de l'Aigua	CB Grup Barna	E.T.S. Arquitectura Barcelona
Agència Salut Pública de Barcelona	Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	E.U. Infermeria Vall d'Hebrón (Universitat de Barcelona)
Ajuntament de Barcelona	Centre de Regulació Genòmica	European Commision
Ajuntament de Begues	Centre de Salut Mental C.P.B.-SSM	Facultat de Ciències Econòmiques (Universitat de Barcelona)
Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	Centre Gerontològic Cel Blau, S.L.	Facultat de Psicologia (Universitat de Barcelona)
Ajuntament de Viladecans	Centre Terapèutic Bellaire	Facultad de Psicologia, Universidad de la Habana
Alemaný, S.A.	Centro de Estudios de Alternativas Polítiques (Cuba)	Farmacia Hidalgo
Alfons Soldevila Arqte.	Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente - Cuba)	Farmacia Llic. Nuria Massot
Al-Quds Open University (Autoritat Palestina)	CIE Baix Llobregat	Fasa-Renault, S.A. Motores
Almirall Prodesfarma, S.A.	Codelco Chile (Chile)	Federació catalana d'associacions de familiars de malalts mentals (FECAFAMM)
Àrea Bàsica de Salut Pubilla Casas	Cofathec - Gaz de France (France)	FormAccio
Argus Serveis Telemàtics, S.L.	Consejería de Empleo y S.S. de Cantabria	Fundació Hospital St. Pere Claver
Arrow Iberia, S.A.	Consorti Sanitari de Terrassa	Fundació Bosch i Gimpera
Asociación Enfermos del Riñón (ADER)	Consultoria ADO	Fundació Ciutat de Viladecans
Associació Alt Empordà Desenvolupament	Corporació Sanitària Parc Taulí	Fundació Jaume Bofill
Associació Alzheimer Catalunya	DE3 disseny	Fundació La Caixa
Associació GEPI	DENA Desarrollos S.L. / Ingesco	Fundació Odontologia Solidària
Associació Rehabilitació Malalt Psíquic (AREP)	Departament Ensenyament Generalitat Catalunya	Fundació Pere Tarrés
Associació Salut i Família	Departament d'Estudi dels Medis Actuals (DEMÀ)	Fundació Roger Torné
Ayuntamiento de Zaragoza	Diputació de Barcelona	Fundació Tallers de Catalunya
Bakemark Ibérica, S.A.	Dockland Comunicació, S.A.	Fundació Un Sol Món
Banc de Sabadell	Dutchphone	Fundación Waaponi (Ecuador)
Banco de Crédito del Perú – BCP (Perú)	Electricité de France (France)	Gabinet Tècnic Immigració (Ajuntament de Barcelona)
Barclays	Elisava, Escola Superior de Disseny	Gaz de France (France)
Bitemberg	Entrepans Osona S.L., Libukos S.L.	Gemini Consulting
BNP Paribas (France)		Gestico (Andorra)
CAD Ciudadanos al Día (Perú)		Grup Focomin
Caixa Catalunya		Grup AC Marca, S.L.
Pâtisserie CANAL		
Caja Castilla la Mancha		

Helsinki University of Technology (Finlandia)	Ministerio de Turismo (Uruguay)	Tarte editorial de diseño
HLSP Consulting	Mir Pous Girona, S.L.	Telefónica, S.A.
Honda Automóviles España, S.A.	Miralles Tagliabue EMBT	Tet Ansanm (Trinidad & Tobago)
Hospital Central Asturias	mm! (disseny gràfic i comunicació visual)	Tolderías, S.L.
Hospital de Bellvitge	Muebles Treku	T-Systems
Hospital de l'Esperit Sant	Montaner & Asociados	Universitat de Barcelona
Hospital Residencia San Camilo	Nani Marquina	Unitat Bioquímica de Medicina (Universitat Autònoma Barcelona)
Hospital Sant Boi	Obamarch, S.L.	Universidad de Chile (Chile)
Hosteleria Garbi, S.L.	Obra de Maria	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Perú)
Industrias Lasser, S.A.	Òmnium Cultural	Universidade Estadual do Ceará – UECE (Brasil)
Innova Associació	Pieterman (Holanda)	Universitat Politècnica de Barcelona
Innovación (Perú)	Plan Comunicación	Universitat Ramon Llull
Institut Català de la Salut	Pléyades Consultores	University of Delaware (USA)
Institut d'Estudis de la Salut	Poble Espanyol de Montjuïc	US Postal Service (USA)
Institut Català d'Oncologia	Punt de Referència	Vaici Tour - MOA Service s.r.l. (Italia)
Institut Municipal d'Educació de Barcelona (IMEB)	Putput Comunicacions, S.L.	Valeo Componentes Automóviles
Institut Municipal de Persones amb Disminució	Quibuc, S.A.	Vicenç Marco i Ass.
Instituto Estudios Superiores Empresa (IESE)	Restaurant Cal Jesús	Vilaweb – Partal, Maresma i Associats S.L.
Interacción, S.A.	Rehabilitation Center for Special Children (Ukraine)	Wanafrica
Intermedia Labora S.L.	Revista Soweto	Winterthur
ISMO Srl (Italia)	Revlon	WS (Belgium)
ITIS, S.L.	Riu Hotels	Xavier Bas Disseny
Jesús-María	Roche Diagnostics	Xirriquiteula teatre, s.l.
Jokiniemi-school (Finlandia)	Sagrart Cor, Serveis Salut Mental	
Kehityspiikki Oy (Finlandia)	Salvador Ripoll, S.A.	
L'Arca	Senosayuda (Venezuela)	
La Caixa	Servei Català de la Salut	
La Fageda SCCL	Servicio Estación, S.A.	
Leopoldo Group Design	Shoot Barcelona, S.L.	
Lloret 3000 S.L. Residència Continental	Sistemes, Estratègies i Gestió	
Magás, S.L.	Situart	
Mapa Spontex Ibérica	SMC / Instituto de Empresa	
Masesmas	SNPE (France)	
Mensajeros de la Paz Navarra	Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de R.L. (El Salvador)	
Merck Farma y Química, S.A.	SOLOconsulting	
Ministerio Administraciones Públicas	Sollac Mediterranee Arcelor (France)	
	Strategic Meth & System	
	Talleres Jordán, S.A.	

Bibliografía breu

Armstrong, D.G.

Organization in the Mind, Routledge, London 2005.

Bateson, G.

Una unidad sagrada. Pasos ulteriores hacia una ecología de la mente, Gedisa, 1993.

Bazalgette, J. et al.

Leading Schools from Failure to Success. Cambridge UIT Publishing 2006.

Bazalgette, J. & Reed, B.

Organizational Role Analysis: the Grubb Institute's approach and development. J.Newton et al – Coaching Depth: the Organisational Role Analysis Approach. London Karnac 2005.

Beer, S.

Diagnosing the System for organizations, Wiley, 1985.

Bion, W.R.

Experiences in Groups. Tavistock Publications, 1961. (En francés Paris, P.U.F., 1976 y castellano Ed. Paidós Barcelona, 1990)

Bion Talamo, P., Borgogno F., y Merciai, S.A.

Bion's Legacy to Groups. Karnac, London 1998.

Brunner, L.D., Nutkevitch, A. & Sher, M. Eds.

Group Relations Conferences: Reviewing and Exploring Theory, Design, Role-Taking and Application. Karnac Books, 2006.

Colman, A.D., Bexton, W.H.

Group Relations Readers I & II The A. K. Rice Institute, 1975 &1985.

Checkland, P., Poulter, J.

Learning for Action, Wiley, 2006

Emery, F.E., & Trist, E.L.

Towards a social ecology, Plenum/ Rosetta ed.,1975

French, R. y Vince, R.

Group Relations, Management and Organization. Oxford University Press, New York, 1999.

Gosling, R., Miller, D. Turquet, P.M., Woodhouse, D.L.

The Use of Small Groups in Training. Tavistock Institute of Medical Psychology. Codicote Press, 1967.

Gould, L. et al (Eds.)

The Systems Psychodynamics of Organizations: Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic and Open Systems Perspectives. Karnac Books, London, UK, 2006.

Gutmann, D., Ternier-David, J., Verrier, C.

Transformation and collusion. From conformation to alliance. Insight, nº 3, Bari, Italie, 1996. (Edición francesa en Management et Conjoncture Sociale nº 507 Paris, avril 1997).

Gutmann, D. (avec) Iarussil, O.

La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni. Edizioni Sottocracia, Italia 1999, (editado en francés, L'Hermès, France 2000, inglés, Karnac ed., London UK, 2003, castellano Ed. Icaria, Col. Antrazyt, Barcelona, Enero 2005).

Hirshhorn, L.

The Workplace Within: psychodynamics of organizational life. Cambridge MA: MIT Press, 1988.

Hoebeke, L.

Making Work Systems Better, Wiley, 1994

Hoggett, P.

Partisans in an Uncertain World: the Psychoanalysis of Engagement, Free Association Books, London, 1992.

Klein, E.B., Gabelnick, F. y Herr, P.

The psychodynamics of Leadership. Psychosocial Press, USA, 1998.

Klein, E.B., Gabelnick, F. y Herr, P.

Dynamic Consultation in a Changing Workplace, International University Press, Madison, CT 2000.

Lawrence, W.G.

Exploring Individual and Organizational Boundaries. Wiley, 1979.

Lawrence, W.G.

A Psycho-Analytical Perspective on Organizational Life in G. Chattopadhyay, *When the Twain Meet*. Wheeler & Co, Allahabad, 1986.

Menzies, I.

Defensa contra la ansiedad. Rol de los sistemas sociales. Ed. Lumen- Hormé, Buenos Aires, 1994.

Miller, E.J.

Task and Organization. Willey, 1976.

Miller, E.J., Gwynne, G.V.

A Life Apart. Tavistock Publications, 1972.

Rice, A.K.

Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations. Tavistock Publications, 1965 (editado en castellano Biblioteca Psicosociológica Ed. Herder, Barcelona, 1985.)

Rice, A.K.

The Modern University. Tavistock Publications, 1970.

Roma Vergés, J.

Propuestas para un Paradigma Organizativo. "Les Àrees de Serveis Personals: anàlisi del procés i propostes de futur", CIFA, Patronat Flor de Maig - Diputació de Barcelona.

Roma Vergés, J.

Mitos del Liderazgo: la Responsabilidad Acumulada. Revista Staff Empresarial, n.º 55, Barcelona.

Roma Vergés, J.

La generación de sentido: una cuestión de liderazgo, INNOVA, Associació per a la Innovació Organitzativa i Social, 2006 (editado en inglés por INNOVA).

Turquet, P.M.

Leadership: The individual and the Group in G.S. Gibbard, et al. (Eds.), *Analysis of Groups*. Jossey-Bass, 1974.

Turquet, P.M.

Threats to Identity in the Large Group in L.Kreeger (Ed.), "The Large Group: Therapy and Dynamics". Constable, 1975.

Vickers, G.

The art of judgment, Sage Publications, 1995.