

## MARC CONCEPTUAL DEL SEMINARI

Tot i que no hi ha exposicions conceptuals, el Seminari s'inspira en les corrents de pensament i pràctica que figuren a la bibliografia. Durant les sessions els membres de l'staff poden fer referència a alguns dels seus conceptes quan creguin que reflecteixen o esclareixen situacions o vivències concretes.

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 Viabls (Beer), la "Soft Systems Methodology" (Checkland) i l'enfoc de Sistemes Humans de Treball (Hoebeker).

Per la naturalesa de l'aprenentatge experiencial, els conceptes utilitzats solen ser compresos en formes diferents pels diversos participants, especialment quan s'associen a situacions específiques que mobilitzen pensament, emoció i acció. A més, és possible que el sentit particular de cadascú pugui variar durant el seminari o posteriorment en funció de l'experiència viscuda.

L'staff parteix de la base que el Seminari, format per un grup de persones que comparteixen una proposta de finalitat, estructura, temàtiques, etc., és considerat un **sistema humà de treball**.

D'acord amb la **finalitat principal** del Seminari s'han dissenyat unes sessions de treball, cada una d'elles amb una **tasca principal**, uns **temps** i unes **sales de treball** específiques. Segons els tipus de sessió i tasca, tenen lloc unes agrupacions de participants – membres i staff – diferents. És quan parlem de **sotsistemes de treball** en relació a una tasca determinada.

La finalitat, tasques, espais i temps de treball són elements significatius que l'staff anomena **límits**. Elements identificables que ajuden a delimitar, estructurar i diferenciar les diverses parts del Seminari: p.e. distingir quina és la tasca d'una sessió i quina no, si l'acció que es pren va en línia amb dita tasca o no, quines sales en formen part, etc.

Aquests límits poden ser interpretats i viscuts de manera molt diferent entre els diversos participants, igual que d'altres límits interns, conscients o inconscients, com per exemple: les categories que fem servir per diferenciar les imatges sobre nosaltres i els altres, el que és propi i aliè, el sentiment de pertinença a un grup o altre, etc. Elements que ens permeten establir les **diferències**, essent aquest un dels temes importants del Seminari.

## MARCO CONCEPTUAL DEL SEMINARIO

Aunque no hay exposiciones conceptuales, el Seminario se inspira en las corrientes de pensamiento y práctica que figuran en la bibliografía. Durante las sesiones los miembros del staff pueden hacer referencia a algunos de sus conceptos cuando crean que reflejan o esclarecen situaciones o vivencias concretas.

El Seminario, en el diseño actual, integra diversas líneas: desarrolla la tradición de aprendizaje de los comportamientos humanos iniciada en los años 50 (Bion, Rice, Turquet, Miller, Menzies y otros). Desde entonces, este marco conceptual y práctico se ha desarrollado como Group Relations, la Transformación Institucional, el Socio-Análisis y otras aportaciones de instituciones que han enriquecido estos aprendizajes experienciales en varias partes del mundo. También incorpora otras aproximaciones sistémicas, especialmente la de Bateson, la Socio-Técnica (Emery, Trist), la de Sistemas Viabls (Beer), la "Soft Systems Methodology" (Checkland) y el enfoque de Sistemas Humanos de Trabajo (Hoebeker).

Por la naturaleza del aprendizaje experiencial, los conceptos utilizados suelen ser comprendidos en formas diferentes por los diversos participantes, especialmente cuando se asocian a situaciones específicas que movilizan pensamiento, emoción y acción. Además, es posible que el sentido particular de cada uno pueda variar durante el seminari o posteriormente en función de la experiencia vivida.

El staff parte de la base que el Seminario, formado por un grupo de personas que comparten una propuesta de finalidad, estructura, temáticas, etc., es considerado un **sistema humano de trabajo**.

De acuerdo con la **finalidad principal** del Seminario se han diseñado unes sesiones de trabajo, cada una de ellas con una **tarea principal**, unos **tiempos** y unas **salas de trabajo** específicas. Según los tipos de sesión y tarea, tienen lugar unes agrupaciones de participantes – miembros y staff – diferentes. Es cuando hablamos de **subsistemas de trabajo** en relación a una tarea determinada.

La finalidad, tareas, espacios y tiempos de trabajo son elementos significativos a los que el staff llama **límites**. Elementos identificables que ayudan a delimitar, estructurar y diferenciar las diversas partes del Seminario: p.e. distinguir cuál es la tarea de una sesión y cuál no, si la acción que se toma va en línea con dicha tarea o no, cuáles son las salas que forman parte de la misma, etc.

Estos límites pueden ser interpretados y viscidos de forma muy diferente entre los diversos participantes, igual que otros límites internos, conscientes o inconscientes, como por ejemplo: las categorías que utilizamos para diferenciar las imágenes sobre nosotros y los demás, lo que nos es propio y ajeno, el sentimiento de pertenencia a un grupo u otro, etc. Elementos que nos permiten establecer

## MARC CONCEPTUAL DEL SEMINARI

La capacitat de diferenciar estaria a la base de la **gestió** o el **management**. Aquesta té lloc principalment en els "punts de contacte" entre els components d'un sistema (o subsistemes): les **interfícies**. Per exemple, entre els diversos departaments o nivells jeràrquics d'una empresa, entre les diferents parts d'un municipi, etc. Hem de senyalar que, en tant que sistemes, aquestes parts estan **interconnectades** i són **interdepenents**.

També podem parlar de **gestió d'un/a mateix/a**, si ens concebem com a sistemes que intenten diferenciar el que és pertinent del que no ho és en les nostres relacions laborals o d'altre tipus.

Des d'aquesta perspectiva, la gestió o management no és quelcom exercit exclusivament per unes persones nomenades formalment sinó que és una funció àmpliament estesa entre tots els membres que formen part d'un sistema o organització.

**Gestionar-se en el rol** és un concepte nuclear del Seminari. El rol fa referència al que cadascú entén que és necessari aportar a la tasca (coneixements, capacitats, actituds, etc.). En aquesta comprensió del que cal, hi intervenen imatges i expectatives, conscients i inconscients, tant d'un/a mateix/a com de les altres persones que hi participen.

Cal dir que el Seminari tracta amb els aspectes de rol i no amb els personals. Una persona pot desenvolupar diversos rols en diversos contextos. Poder viure la **diferenciació entre "persona" i "rol" i entre els diversos rols** que un pot exercir, és també potencial objecte d'aprenentatge.

Donada la seva naturalesa sistèmica, els rols comporten **relacions** amb d'altres. Durant el Seminari l'exploració d'aquestes relacions és un dels focus principals. Conseqüentment el Seminari pot ser concebut com una **xarxa de rols i de les seves relacions** en moviment.

Des d'una dimensió conscient, hi ha rols que tenen a veure amb l'estructura i la tasca proposada, com per exemple al Seminari podem identificar els de staff i membres, o dins de l'staff, els de coordinació, direcció i consultoria. Però també es poden desenvolupar **rols inconscients** que seran funcionals a les **dinàmiques grupals** que es desenvolupin durant el seu transcurs. Aquestes dinàmiques poden contribuir o no a les necessitats de la tasca i les finalitats organitzatives declarades.

En relació als rols inconscients, es parteix de que les persones tendim a assumir uns patrons d'acció amb resultats no sempre desitjables. Com a mitjà per a identificar-los i comprendre'ls, s'invita als participants a descobrir les seves **Representacions Imago-Afectives (R.I.A's)**. Són imatges, carregades d'emocions, que hem incorporat en el nostre transcurs vital i filtren la manera com entenem el funcionament de les organitzacions i grups, així com el paper que hi exercim.

## MARCO CONCEPTUAL DEL SEMINARIO

las **diferencias**, siendo éste uno de los temas importantes del Seminario.

La capacidad de diferenciar estaría en la base de la **gestión** o el **management**. Ésta tiene lugar principalmente en los "puntos de contacto" entre los componentes de un sistema (o subsistemas): las **interfícies**. Por ejemplo, entre los diversos departamentos o niveles jerárquicos de una empresa, entre las diferentes partes de un municipio, etc. Debemos señalar que, en tanto que sistemas, estas partes están **interconectadas** y son **interdependientes**.

También podemos hablar de **gestión de uno/a mismo/a**, si nos concebimos como sistemas que intentan diferenciar lo que es pertinente de lo que no lo es en nuestras relaciones laborales o de otro tipo.

Desde esta perspectiva, la gestión o management no es algo ejercido exclusivamente por unas personas nombradas formalmente como tales sino que es una función ampliamente extendida entre todos los miembros que forman parte de un sistema u organización.

**Gestionarse en el rol** es un concepto nuclear del Seminario. El rol hace referencia a lo que cada uno entiende que es necesario aportar a la tarea (conocimientos, capacidades, actitudes, etc.). En esta comprensión de lo que hace falta, intervienen imágenes y expectativas, conscientes e inconscientes, tanto de uno/a mismo/a como del resto de personas que participan.

Hemos de decir que el Seminario trata con los aspectos de rol y no con los personales. Una persona puede desarrollar diversos roles en diversos contextos. Poder vivir la **diferenciación entre "persona" y "rol" y entre los diversos roles** que uno/a puede ejercer, es también potencial objeto de aprendizaje.

Dada su naturaleza sistémica, los roles comportan **relaciones** con otros. Durante el Seminario la exploración de estas relaciones es uno de los focos principales. En consecuencia el Seminario puede ser concebido como una **red de roles y de sus relaciones** en movimiento.

Desde una dimensión consciente, hay roles que tienen que ver con la estructura y las tareas propuestas, como por ejemplo en el Seminario podemos identificar los de staff y miembros, o dentro del staff, los de coordinación, dirección y consultoría. Pero también se pueden desarrollar **roles inconscientes** que serán funcionales a las **dinámicas grupales** que se desarrollen durante su transcurs. Estas dinámicas pueden contribuir o no a las necesidades de la tarea y las finalidades organizativas declaradas.

En relación a los roles inconscientes, se parte de que las personas tendemos a asumir unos patrones de acción con resultados no siempre deseables. Como medio para identificarlos y comprenderlos, se invita

## MARC CONCEPTUAL DEL SEMINARI

Des de l'staff entenem que la **innovació** és possible quan podem adonar-nos i qüestionar les R.I.A.'s i rols que hem consolidat al llarg del temps, i estem disponibles per a descobrir altres imatges que contribueixin diferentment a la tasca. El Seminari ofereix la possibilitat d'identificar aquests rols com a primer pas per a transformar-los, inclús durant el mateix Seminari.

Aquest procés pot generar reaccions en forma del que alguns anomenen **"defenses"** o **"resistències"**. Reaccions que es manifesten davant l'ansietat produïda quan es posen a prova les nostres maneres i patrons habituals de percepció i comportament. Aquestes defenses poden donar-se tant a nivell individual com col·lectiu. La seva identificació i exploració ofereixen un alt potencial d'aprenentatge en el marc del Seminari, amb l'aportació qualificada dels membres de l'staff.

Si entenem el Seminari com un espai en moviment que anem conformant amb les nostres interaccions entre tots els que hi participem, llavors podríem assumir la **co-responsabilitat** del tipus d'organització que construïm, la manera com assolim la seva finalitat, les dinàmiques que es generen, els rols que prenguin, etc. Aquesta **perspectiva sistèmica** invita a interpretar els esdeveniments significatius que tinguin lloc durant el Seminari com a manifestacions d'una creació compartida i de la contribució conscient o inconscient dels seus participants, per bé que poden expressar-se a través de persones o grups concrets.

Aquest rol **co-creador** ens porta a considerar la **responsabilitat** individual i col·lectiva en el desenvolupament i transformació dels sistemes on participem. Això ens qüestiona en quina mesura desitgem reconèixer la pròpia **autoritat** per assumir el **lideratge**, en quina forma i des de quines R.I.A.'s; o d'altra banda, examinar el nostre rol de **seguidors** que autoritzen a d'altres persones a exercir el lideratge i/o el **poder**.

El Seminari no proporciona definicions tancades sobre les nocions clau que el fonamenten, sinó que en proposa l'exploració pràctica per a que cadascú les descobreixi i, si ho desitja, en modifiqui el seu significat a través de la pròpia experiència.

Aquesta exploració té lloc en unes condicions organitzatives que creen el que denominem **"espais potencials"**. Com a tals ofereixen la possibilitat de que els participants explorin noves possibilitats, assumeixin risc, provin nous rols, deconstrueixin perspectives, facin aportacions creatives, aflorin noves capacitats, etc., alhora que es converteixen en un marc de referència per treballar els aspectes inesperats que comporta una exploració d'aquest tipus. L'aprofitament d'aquests "espais potencials" constitueix el fonament de la **creativitat** i la **innovació**.

## MARCO CONCEPTUAL DEL SEMINARIO

a los participantes a descubrir sus **Representaciones Imago-Afectivas (R.I.A.'s)**. Son imágenes, cargadas de emociones, que hemos incorporado en nuestro transcurso vital y filtran la forma cómo entendemos el funcionamiento de las organizaciones y grupos, así como el papel que ejercemos en las mismas.

Desde el staff entendemos que la **innovación** es posible cuando podemos darnos cuenta y cuestionar las R.I.A.'s y roles que hemos consolidado a lo largo del tiempo, y estamos disponibles para descubrir otras imágenes que contribuyan diferentemente a la tarea. El Seminario ofrece la posibilidad de identificar estos roles como primer paso para transformarlos, incluso durante el mismo Seminario.

Este proceso puede generar reacciones en forma de lo que algunos llaman **"defensas"** o **"resistencias"**. Reacciones que se manifiestan frente la ansiedad producida cuando se ponen a prueba nuestras formas y patrones habituales de percepción y comportamiento. Estas defensas pueden darse tanto a nivel individual como colectivo. Su identificación y exploración ofrecen un alto potencial de aprendizaje en el marco del Seminario, con la aportación calificada de los miembros del staff.

Si entendemos el Seminario como un espacio en movimiento que vamos conformando con nuestras interacciones entre todos los que participamos, entonces podríamos asumir la **co-responsabilidad** del tipo de organización que construimos, la forma cómo logramos su finalidad, las dinámicas que se generan, los roles que se toman, etc. Esta **perspectiva sistémica** invita a interpretar los acontecimientos significativos que tienen lugar durante el Seminario como manifestaciones de una creación compartida y de la contribución consciente o inconsciente de sus participantes, aunque puedan ser expresados a través de personas o grupos concretos.

Este rol **co-creador** nos lleva a considerar la **responsabilidad** individual y colectiva en el desarrollo y transformación de los sistemas en que participamos. Ello nos cuestiona en qué medida deseamos reconocer nuestra propia **autoridad** para asumir el **liderazgo**, en qué forma y desde qué R.I.A.'s; o por otro lado, examinar nuestro rol de **seguidores** que autorizan a otras personas a ejercer el liderazgo y/o el **poder**.

El Seminario no proporciona definiciones cerradas sobre las nociones clave que lo fundamentan, sino que propone su exploración práctica para que cada uno las descubra y, si lo desea, modifique su significado a través de la propia experiencia.

Esta exploración tiene lugar en unas condiciones organizativas que crean lo que denominamos **"espacios potenciales"**. Como tales ofrecen la posibilidad de que los participantes exploren nuevas posibilidades, asuman riesgo, prueben nuevos roles, deconstruyan perspectivas, hagan aportaciones

## MARC CONCEPTUAL DEL SEMINARI

D'altra banda el Seminari ofereix l'oportunitat de posar en pràctica les nostres concepcions organitzatives i comparar-les amb altres propostes i la pròpia experiència que està tenint lloc. Per exemple, es pot descobrir el que implica la **capacitat autoreguladora** dels grups humans - o la seva dificultat -, l'exercici de la **representativitat política**, el funcionament en **xarxa**, la creació de **sinèrgies o disfuncions organitzatives**, o inclús l'**emergència d'esdeveniments inesperats** en un context de planificació.

El Seminari distingeix entre **Organització** i **Institució**. Des d'altres perspectives s'assimila usualment el terme "Organització" a tot tipus de sistemes humans de treball. Al Seminari ho acotem als aspectes més tangibles i estructurants en relació al procés que permet la producció del producte o servei. D'altra banda, "Institució" es referiria a la vivència, conscient o inconscient, evolutiva o regressiva, que necessàriament té lloc quan els humans intenten treballar plegats, les dinàmiques que generen, les relacions que s'estableixen, l'energia que emergeix, les imatges i emocions que susciten, etc.

En el marc de la perspectiva de la **Transnovació Organitzativa**<sup>®</sup>, el Seminari té en compte l'esmentada diferenciació entre "Institució" i "Organització" i la precisa en les següents **dimensions: tecnològiques** (p.e. sessions, metodologia, recursos, etc.), **psicosocials** (p.e. dinàmiques grupals, relacions, rols, etc.), **polítiques** (p.e. poder, influències, grups d'interès, etc.) i **existencials** (p.e. el lloc de la Institució en el seu context i el sentit de la seva existència més enllà de si mateixa).

En el marc de la perspectiva sistèmica, el Seminari es considera un sistema amb una **varietat** interna en interacció amb la varietat del seu entorn. La seva **viabilitat** com a sistema vindria donada per l'equilibri, sempre inestable, que es pugui establir entre els elements interns i els de l'entorn.

Els participants d'aquesta **Institució-Organització temporal d'aprenentatge** (el Seminari) en la seva varietat interna – edats, rols, professions, cultures, visions, història, etc. – incorporen a la vegada la varietat de l'entorn de procedència que representen. És justament aquesta riquesa, alhora que **complexitat**, el que l'staff estima com les millors condicions d'aprenentatge pels seus membres en vistes a la seva aplicació als rols, relacions i sistemes humans – de treball o d'altres –.



## MARCO CONCEPTUAL DEL SEMINARIO

creativas, floren nuevas capacidades, etc., a la vez que se convierten en un marco de referencia para trabajar los aspectos inesperados que comporta una exploración de este tipo. El aprovechamiento de estos "espacios potenciales" constituye el fundamento de la **creatividad** y la **innovación**.

Por otro lado el Seminario ofrece la oportunidad de poner en práctica nuestras concepciones organizativas y compararlas con otras propuestas y la propia experiencia que está teniendo lugar. Por ejemplo, se puede descubrir lo que implica la **capacidad autoreguladora** de los grupos humanos - o su dificultad -, el ejercicio de la **representatividad política**, el funcionamiento en **red**, la creación de **sinergias o disfunciones organizativas**, o incluso la **emergencia de acontecimientos inesperados** en un contexto de planificación.

El Seminario distingue entre **Organización e Institución**. Desde otras perspectivas se asimila usualmente el término "Organización" a todo tipo de sistemas humanos de trabajo. En el Seminario lo acotamos a los aspectos más tangibles y estructurantes en relación al proceso que permite la producción del producto o servicio. Por otro lado, "Institución" se referiría a la vivencia, consciente o inconsciente, evolutiva o regresiva, que necesariamente tiene lugar cuando los humanos intentan trabajar juntos, las dinámicas que generan, las relaciones que se establecen, la energía que emerge, las imágenes y emociones que suscitan, etc.

En el marco de la perspectiva de la **Transnovación Organitzativa**<sup>®</sup>, el Seminario tiene en cuenta dicha diferenciació entre "Institució" e "Organització" y la precisa en las siguientes **dimensiones: tecnológicas** (p.e. sesiones, metodología, recursos, etc.), **psicosociales** (p.e. dinámicas grupales, relaciones, roles, etc.), **políticas** (p.e. poder, influencias, grupos de interés, etc.) y **existenciales** (p.e. el lugar de la Institución en su contexto y el sentido de su existencia más allá de sí misma).

En el marco de la perspectiva sistèmica, el Seminario se considera un sistema con una **variedad** interna en interacción con la variedad de su entorno. Su **viabilidad** como sistema vendría dada por el equilibrio, siempre inestable, que se pueda establecer entre los elementos internos y los del entorno.

Los participantes de esta **Institución-Organización temporal de aprendizaje** (el Seminario) en su variedad interna – edades, roles, profesiones, culturas, visiones, historia, etc. – incorporan a la vez la variedad del entorno de procedencia que representan.

Es justamente esta riquesa, a la vez que **complejidad**, lo que el staff estima como las mejores condiciones de aprendizaje para sus miembros en vistas a su aplicación a roles, relaciones y sistemas humanos – de trabajo u otros –.



## BIBLIOGRAFIA BREU BIBLIOGRAFÍA BREVE

- Amado, G.** *The transitional Approach to change.* Ed. Karnak Books, 2001.
- Aram, E.** *Virtual Dynamics and Socio-Technical Systems.* The New Sociotech: Graffiti on the Long Wall. Coakes, E. et al. Eds. Springer-Verlag, 2000.
- 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. & 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.
- Benavent i Guàrdia, J.** *Tasca: processos i contribucions. Eines de millora pels equips d'atenció precoç, "Desenvolupa" la Revista de l'Atenció Precoç, Núm. 29, 2008.*
- Bion, W.R.** *Atención e Interpretación.* Ed. Paidós, 1970.
- Bion, W.R.** *Experiences in Groups.* Tavistock Publications, 1961. (En castellano Ed. Paidós Barcelona, 1990).
- Boulton, J.G., Allen, P.M., Bowman, C.** *Embracing Complexity. Strategic Perspectives for an age of turbulence.* Oxford University Press, 2015.
- Brunner, L.D., Nutkevitch, A. & Sher, M.** Eds. *Group Relations Conferences: Reviewing and Exploring Theory, Design, Role-Taking and Application.* Karnac Books, 2006.
- Campbell, J.** *Los mitos: su impacto en el mundo actual.* Ed. Kairos, 1993.
- Carrau Pascual, S.** *Dilemas professionals de l'atenció directa,* Revista Col·legi Educadors Socials de Catalunya (CEESC), desembre, 2010.
- Castell, E.** *Consultoria i aprenentatge en les organitzacions: Aportacions des de la metodologia Tavistock revisitada.* Revista Catalana de Psicoanàlisi Vol. XXVII/1, 2010.
- Colman, A.D., Bexton, W.H.** *Group Relations Readers I & II* The A. K. Rice Institute, 1975 & 1985.
- Chattopadhyay, G.P.** *Hierarchy, Guilt and Projective Identification.* Decision Journal, Indian Institute of Management Calcutta, Vol. 34, No.1, June 2007.
- Checkland, P., Poulter, J.** *Soft Systems Methodology. Método radical para integrar actividades organizativas.* Ed. milrazones, 2010
- Cytrynbaum, S. & Noumair, D.A.** Eds. *Group Dynamics, Organizational Irrationality and Social Complexity : Group Relations Reader 3.* AK Rice Institute, Florida 2004.
- De Board, R.** *El Psicoanálisis de las organizaciones.* Ed. Paidós, 1980.
- Diamond, M.A. & Allcorn, S.** *Private Selves in Public Organizations.* Palgrave Macmillan, 2009.
- Eden, A., Sierra, D.** *Working Intimacy,* in Group Relations Conferences. Tradition, Creativity and Succession in the Global Group Relation Network. Volum III, Eds. Aram, E., Nutkevitch, A., Baxter, R., Karnac Books, 2012.
- Emery, F.E., & Trist, E.L.** *Towards a social ecology.* Plenum/ Rosetta ed., 1975.
- Fraher, A.L.** *(Re)thinking leadership in a global economy.* In Klein, L. (ed) Relatedness in a Global Economy, New York Psychosocial Press, 2004.
- French, R. & Simpson, P.** *Attention, Cooperation Purpose. An Approach to Working in Groups Using Insights from Wilfred Bion.* Karnac, 2015
- 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.
- Hillman, J.** *Re-imaginar la psicología.* Ed. Siruela, Madrid, 1999.
- Hirshhorn, L.** *The Workplace Within: psychodynamics of organizational life.* Cambridge MA: MIT Press, 1988.
- Hoebeker, L.** *Making Work Systems Better.* Wiley, 1994. En castellano: *Mejorando los Sistemas de Trabajo. Reflexiones de un profesional.* Instituto Innova, 2012.
- Hoggett, P.** *Partisans in an Uncertain World: the Psychoanalysis of Engagement.* Free Association Books, London, 1992.
- Honnet, A.** *La sociedad del desprecio.* Ed. Trotta, 2011.
- Jung, C. G.** *El Libro Rojo.* Colección Catena Aurea. El hilo de Ariadna: Malba & Fundación Costantini, 2010.
- Kets de Vries, M.F.R.** *Sex, Money, Happiness and Death: The Quest for Authenticity.* Ed. Insead Business Press, 2009.
- 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
- Long, S.** *Transforming Experience in Organisations: A Framework for Organisational Research and Consultancy.* Ed. Karnac, 2016
- 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.
- Morgan-Jones, R.** *The body of the organisation and its health.* Karnac Books, 2010.
- Neville, B., Dalmau, T.** *Olympus Inc. Intervening for Cultural Change in Organizations,* Ed. Karnac, 2010.
- Rice, A.K.** *Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations.* Tavistock Publications, 1965. (Editado en castellano Biblioteca Psicosociológica Ed. Herder, Barcelona, 1985).
- Roma i 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 i Vergés, J.** *Mitos del Liderazgo: la Responsabilidad Acumulada.* Revista Staff Empresarial, n.º 55, Barcelona.
- Roma i Vergés, J.** *The effects for work and entrepreneurship of the Positivist Self-Sufficiency dynamic. Alternative proposals.* Paper presented at ISPSO Symposium, Oxford July 2013.
- Roma i Vergés, J., Benavent, J., Carrau, S., Sierra, D.** *Group Relations work in complexity,* in Group Relations Work, Volume IV, Edited by Aram, E., Baxter, R. and Nutkevitch, A. Karnac Books, 2015.
- Roma i Vergés, J., Sierra D.** *RRHH: Encuadre o revelación. Un punto de inflexión en su devenir.* Revista AEDIPE Catalunya, maig 2011.
- Roma i Vergés, J., Sierra D.** *Implicacions òbvies i no òbvies de la innovació.* Revista COPC, Núm. 232, novembre 2011.
- Roma i Vergés, J., Sierra, D.** *La emergencia de la visión en las organizaciones. Un proceso movilizador.* Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport 2013, 31 (2) p. 25-33.
- Salgó, E.** *Psychoanalytic reflections on politics. Fatherlands in mothers' hands.* Routledge, 2014.
- Stapley, L.** *Individuals, Groups and Organizations beneath the surface.* Ed. Karnac, London, 2006.
- 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.
- Vince, R.** *The impact of emotion on organizational learning.* Perspectivas de Gestión nº2, Barcelona, 2000.
- Volcan, V.** *Blind trust. Large groups and their leaders in times of crisis and terror.* Pitchstone Publishing, Charlottesville, 2004.
- Winnicott, D.** *Realidad y Juego.* Ed. Gedisa, Barcelona, 1979. (En anglès Tavistock Routledge Publication, 1971).