

Editori:
SILVIU DRAGOMIR
VASILE DEM. ZAMFIRESCU

Director editorial:
MAGDALENA MĂRCULESCU

Coperta:
FABER STUDIO (S. Olteanu, D. Dumbrăvician)

Redactor:
SIMONA REGHINTOVSCI

Director producție:
CRISTIAN CLAUDIU COBAN

Dtp:
EUGENIA URSU

Corectură:
RODICA PETCU, EUGENIA URSU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VANSINA, LEOPOLD S.

Psihodinamica organizațiilor / Leopold S. Vansina, Marie-Jeanne
Vansina-Cobbaert ; trad.: Oana Munteanu. - București : Editura Trei, 2010

Bibliogr.

ISBN 978-973-707-374-7

I. Vansina-Cobbaert, Marie-Jeanne
II. Munteanu, Oana (trad.)

65.012.4

Titlul original: Psychodynamics for Consultants and Managers

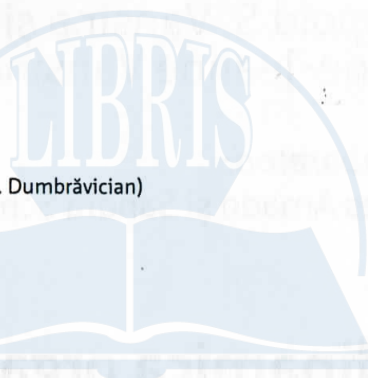
Autori: Leopold S. Vansina, Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert

Copyright © 2008 John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester,
West Sussex, PO19 8SQ, England

Copyright © Editura Trei, 2010
pentru prezenta ediție

C.P. 27-0490, București
Tel./Fax: +4 021 300 60 90
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN 978-973-707-374-7



Cuprins

13	Despre autori
15	Colaboratori
17	Mulțumiri
19	Introducere generală

Partea întâi

O perspectivă psihanalitică asupra grupurilor și organizațiilor

33	Introducere <i>Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert</i>
44	Bibliografie
47	Capitolul 1: Procese mentale primare, originare <i>Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert</i>
49	Ilustrații
54	Transformări în pași mici
57	Bibliografie
58	Capitolul 2: Limbaje din altă lume <i>Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert</i>

6	59	Limbajul imaginilor
	63	Limbajul acțiunilor
	72	Limbajul relațiilor
	89	Folosirea informațiilor din „Atlantida”
	97	Bibliografie
	99	Capitolul 3: Structuri de sprijinire a procesului
		<i>Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert</i>
	100	Susținere și conținere
	108	Fenomenele tranziționale
	113	Bibliografie
	114	Capitolul 4: Comportamente și procese defensive
		<i>Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert și Leopold Vansina</i>
	114	Mecanisme de apărare individuale
	119	Mecanisme de apărare de grup
	122	Apărări sociale
	125	Refularea socială
	127	Strategii defensive
	131	Lucrul cu apărările și elaborarea lor
	140	Concluzii
	141	Bibliografie
	143	Capitolul 5: Capacitatea de a trăi creativ și importanța sa în viața organizațională
		<i>Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert</i>
	144	Originile și funcționarea capacității de a trăi creativ
	153	Distructivitatea în contextul traiului creativ
	161	Bibliografie

Partea a doua

O abordare psihodinamică

165	Introducere
	<i>Leopold Vansina</i>
169	Capitolul 6: Psihodinamica: un domeniu de studiu și o abordare
	<i>Leopold Vansina</i>
169	Câteva diferențe majore față de psihanaliză
177	O încercare de definire a psihodinamicii
197	Crearea structurilor de sprijinire a procesului
226	Lucruri mici care contează: o privire asupra potențialelor beneficii neglijate ale unei abordări psihodinamice a problemelor organizaționale
230	Comentarii de încheiere
233	Bibliografie
243	Capitolul 7: „Eu” în situația problematică
	<i>Leopold Vansina</i>
245	Problema definirii problemei
259	Construirea continuității
262	„Eu” la terminarea unui proiect
267	Transferul și contratransferul în practica noastră
273	Bibliografie
276	Capitolul 8: Grupul ca vârf al aisbergului: localizarea problemelor în contextul lor
	<i>Leopold Vansina</i>
276	Introducere
285	Echipele de management ca vârf al aisbergului

8	299	Aisbergul în echipele de proiect
	304	Mecanisme de importare și exportare a problemelor
	318	Rezumat
	320	Bibliografie
	323	Capitolul 9: A fi în „aici-și-acum” și a lucra cu aceste experiențe <i>Leopold Vansina</i>
	329	Diferite moduri mentale de a fi prezent
	338	Relevanța lucrului cu sau fără cadre de referință specifice în „aici-și-acum”
	358	De la interpretări la crearea de sens
	367	Concluzii
	368	Bibliografie
	372	Capitolul 10: Arta trecerii în revistă: o piatră unghiulară a învățării organizaționale <i>Leopold Vansina</i>
	373	Trecerea în revistă
	378	Ce poate fi trecut în revistă?
	386	Când să trecem în revistă și cu ce frecvență?
	390	Treceri în revistă speciale sau instituționalizate
	392	Cum să faci o trecere în revistă?
	403	Condiții ale trecerii în revistă
	405	Rolul și poziția persoanei (persoanelor) care conduce trecerea în revistă
	407	Limitele învățării din trecerea în revistă
	409	Bibliografie

Partea a treia

Abordarea psihodinamică

în proiecte de consultanță și cercetare-acțiune

415	Introducere <i>Leopold Vansina</i>
417	Capitolul 11: Înțelegerea și lucrul cu dinamicile organizaționale: adaptarea la dezvoltarea organizațională <i>Leopold Vansina și Gilles Amado</i>
427	Partea 1: Declanșarea conștientizării și crearea unei baze de acțiune în cadrul organizațiilor
427	Workshopul pilot
435	Al doilea workshop
443	Al treilea workshop
453	Relevanța planului
463	Partea 2: Elaborarea schemelor preliminare
465	Cele șase workshopuri de câte două zile
476	Înțelegerea și abordarea dinamicii organizaționale: discuții
486	Bibliografie
488	Capitolul 12: Transformarea: speranță, iluzie și realitate. Transformările din cadrul unei corporații familiale internaționale <i>Leopold Vansina și Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert</i>
491	Partea 1: Proiectul de consultanță
494	Actorii din cadrul sistemului
499	„Structurile minime” și „timpul și spațiul”
525	Partea 2: Ce sens au avut transformările realizate

10	533	Ce se poate învăța din experiența de consultanță și clarificările conceptuale, pentru dezvoltarea practicii consultanților organizaționali și a managerilor?
	540	Bibliografie
	542	Capitolul 13: Reproiectarea participativă: restructurarea strategică a unei fabrici prin metoda cercetare-acțiune <i>Leopold Vansina</i>
	544	Partea 1: Proiectul
	544	Istorie și context
	547	Rolul, abordarea și intențiile mele
	552	Prima fază: Explorarea companiei în mediul său
	556	Faza a doua: Implicarea angajaților în reproiectarea operațiilor, pentru crearea unei noi strategii de producție
	563	Faza a treia : Schimbarea proprietarului și implementarea
	568	Partea 2: Rezultatele obținute în organizație și descoperirile cercetărilor realizate
	568	Rezultatele studiului asupra reproiectării participative
	569	Procesul schimbării organizaționale reușite
	571	Învățarea rezultată din cercetarea-acțiune
	582	Concluzii
	586	Bibliografie
	589	Capitolul 14: Lucrul în afara granițelor organizaționale: înțelegerea și lucrul cu dinamica intergrupală <i>Sandra G.L. Schruijer și Leopold Vansina</i>
	589	Introducere

591	Partea 1: Dificultățile psihologice ale lucrului în afara granițelor organizaționale	11
591	Semnificația colaborării	
593	Clubul de iahting	
	Partea 2: Ajutarea grupurilor și organizațiilor în dezvoltarea unei colaborări fructuoase	
599	Crescătoriile de scoici: conflicte de interese între natură și economie	
599	Colaborarea în sectorul construcțiilor	
600	Schimbarea organizațională a unui azil	
601	Centrul de urgențe medicale	
603	Partea 3: Dinamica, practicile, principii	
603	Lucrul cu întregul sistem	
608	Lucrul cu psihodinamicile conflictului și colaborării	
613	Conducerea colaborării	
615	Explorări prin „de ce?”	
617	Concluzii	
618	Bibliografie	
622	Glosar	

Gratitudinea noastră mai vizează, desigur, oamenii și organizațiile ce ne-au permis să folosim munca realizată împreună, în ilustrări sau cazuri. Și, bineînțeles, ținem să le mulțumim celor care au citit manuscrisul sau părți ale sale, sugerându-ne diferite tipuri de îmbunătățiri importante ale textului.



Introducere generală

Acum 25 de ani, în timp ce lucram la masa din sufragerie, soția mea, Marie-Jeanne, care stătea în fața șemineului, mi-a atras atenția: „Leopold, iată ceva ce merită ținut minte!” Mi-a citit un pasaj din cartea lui Roy Schafer. „Cred că Sartre a spus undeva că experiența constă, de obicei, în repetarea aceleiași greșeli un timp suficient de lung pentru ca persoana în cauză să se simtă îndreptățită să se pretindă o autoritate absolută în a face lucrurile în acel mod greșit” (1983, p. 287). Tonul cu care a citit această frază mi-a dat în mod clar de înțeles că voia să reflectez la acest lucru la fel de mult cât o făcuse pe ea să se gândească la munca ei. N-am învățat fraza pe dinafară, dar a lăsat o urmă de neșters în mintea mea, care îmi stimulează și acum gândirea critică în privința practicilor standard, dar și a propriei mele activități de consultant. Prin această carte dorim să vă împărtășim concepțiile și experiențele noastre legate de domeniul oarecum obscur al psihodinamicii. Majoritatea lucrărilor de psihodinamică publicate fie sunt scrise de consultanți specializați în relații de grup și care au intrat în domeniul organizațiilor, fie se aventurează în explicarea relațiilor de tip macrosocial și a fenomenelor sociale în cheia teoriei psihanalitice. Vă prezentăm o carte ce se dorește o impulsională dezvoltare profesională și o sursă de

inspirație pentru manageri și consultanți organizaționali. Vă vom duce dincolo de domeniul simplei aplicări a relațiilor de grup la grupurile din organizații și dincolo de procesul de consultanță sau de dezvoltare a organizației. Vă vom duce în domeniul mai generos al asistării clienților în crearea acelor condiții care, pe de o parte, schimbă dinamica sistemului studiat într-un mod mai durabil, iar pe de altă parte, oferă condiții pentru dezvoltarea umană.

Ne propunem două obiective. Primul este, după cum am spus deja, cel educațional. Psihodinamica poate fi definită ca o abordare prin care consultanții sau managerii caută să înțeleagă suficient de bine ce se întâmplă sau nu se întâmplă într-un sistem social și de ce anume, în scopul de a acționa (sau a nu acționa) concret în vederea îmbunătățirii funcționării aceluși sistem într-un mod mai durabil, oferind totodată posibilitatea dezvoltării psihice a oamenilor din sistem. Dar de la definirea ei de către Freud (1915), psihodinamica rămâne încă un concept larg și foarte vag. De aceea, noi încercăm s-o clarificăm prin descrierea ei în mod succesiv drept „corp de cunoștințe aflat în evoluție”; o „perspectivă” sau mod de a privi lumea; o formă de „investigare” și un mod de „a trece la acțiune” bazat pe o înțelegere suficient de bună a sistemului în contextul său. Aceste patru aspecte formează o imagine destul de bună a contribuției pe care o poate aduce abordarea psihanalitică la viața organizațională sau a comunității, precum și a implicării personale inevitabile a managerului sau consultantului în această muncă. Dar psihodinamica e strâns legată de psihanaliză. Acest lucru se datorează, în parte, definirii sale inițiale de către Freud, dar mai ales faptului că psihodinamica se ocupă nu doar de factorii conștienți, ci și de cei inconștienți ce joacă un rol în performanța și

comportamentul organizațional. De aceea, am vrea să vă oferim cunoștințele necesare și să vă facem să înțelegeți esența gândirii psihanalitice, în special a principiilor esențiale ale psihanalizei. Această bază este fundamentală pentru a putea distinge psihodinamica de psihanaliză, din care s-a dezvoltat în mare parte.

Totuși, realitățile vieții organizaționale sunt prea complexe și evolutive pentru a putea fi descrise doar de psihodinamică. Pentru a dobândi înțelegerea necesară intervenției, vom oferi cadre de înțelegere și metode din perspectiva unor discipline diferite. Mai mult, ca manageri și consultanți ne implicăm în aceste realități complexe având stări de conștiință schimbătoare și parțial suprapuse: gândire axată pe înțelegere, reflectare, trăire și participare și acțiune de răspuns (vezi Capitolul 9, din Partea a doua). Schimbarea stărilor, cadrelor perspectivelor și metodelor nu rezultă doar din procese raționale. Capacitățile noastre intuitive și procesele creative joacă și ele un rol important. Pentru a ilustra funcționarea abordării psihodinamice, sunt descrise în detaliu patru proiecte diferite în conținut și context (vezi Partea a treia).

Al doilea obiectiv al cărții poate fi, la prima vedere, mai puțin interesant pentru practica managerilor și consultanților. El reflectă interesul nostru științific pentru clarificarea conceptelor și a principiilor de lucru, pentru reflecțiile critice asupra practicilor standard, în scopul încurajării gândirii, studiului și validării ulterioare. Dar în niciun caz nu intenționăm să-i furnizăm practicianului un vocabular mai extins pentru practica sa. De fapt, pe tot parcursul lucrării încurajăm managerii și consultanții să folosească în munca lor limbajul comun, comprehensibil. Clarificarea conceptelor servește doar la încurajarea oamenilor în

explorarea mai profundă a unor fenomene, pentru a putea înțelege mai bine ce se întâmplă într-un anumit moment sau context, în vederea inițierii unei acțiuni adecvate: investigare, intervenții sau crearea condițiilor de aducere a sistemului la un nivel de funcționare mai eficient și mai satisfăcător.

Este inevitabil ca, în diferite părți ale sale, cartea să fie o sursă de învățare plăcută și neplăcută, după cum clasificau Lyman Ketchum și Eric Trist (1992) experiențele de învățare. Învățarea plăcută este în esență o completare, extindere sau rafinare a unor lucruri pe care le știam deja. Ne face să ne simțim bine. Învățarea neplăcută e diferită. Ea implică o confruntare cu noi înșine. Valorile, credințele, teoriile și modelele cu care cineva lucrează sunt puse la încercare de modul de gândire și practicile altora, în acest caz, al autorilor. Aceste confruntări pot conduce la un tip de învățare care pune sub semnul întrebării chiar credințele, valorile și modelele la care ținem. Pentru a produce o învățare autentică de acest gen, trebuie să trecem printr-o reevaluare personală și printr-un proces de dezvoltare. Învățarea neplăcută de acest gen poate să pună sub semnul îndoielii chiar elemente ale identității noastre, ceea ce conduce la stres sau, în cel mai bun caz, ne face să simțim un oarecare disconfort.

Înainte să discutăm noțiunile și principiile de bază ale psihanalizei, am vrea să vă prezentăm un caz simplu pentru a introduce practica psihodinamică. Cazul ridică diferite întrebări: Cum a detectat consultantul un posibil conflict ascuns? Cum și-a programat intervenția? Cum a combinat și gestionat sfatul tehnic privind restructurarea cu sarcina de autoreflexie? De ce a formulat întrebarea reflectivă într-un mod indirect? Cum a devenit posibilă discutarea problemelor delicate în prezența

managerului? Aceste întrebări sau probleme, precum și multe altele, vor fi atinse, direct sau indirect, pe parcursul cărții.

Leopold Vansina și Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert
Leuven, mai 2007

Bibliografie

- Freud, S. (2000), *Inconștientul*. În *Opere*, vol. 3, Ed. Trei. Publicată inițial în 1905.
- Ketchum, L.D. & Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works*. Londra: Sage Publications.
- Schafer, R. (1993). *The Analytic Attitude*. Londra: Karnac. First published in 1983 by Hogarth Press Ltd.



Introducere

MARIE-JEANNE VANSINA-COBBAERT

După cum menționam în introducerea generală, o viziune psihodinamică asupra grupurilor și organizațiilor ia în considerare *toți* factorii posibili — conștienți și inconștienți — ce influențează comportamentul și structurile organizaționale și de grup. În măsura în care psihodinamica e interesată de modul în care elementele inconștiente afectează grupurile și organizațiile, ea se bazează puternic pe gândirea psihanalitică, deoarece esența gândirii și practicii psihanalitice privește influența așa-numitului „inconștient dinamic” asupra experiențelor, motivațiilor, alegerilor și acțiunilor umane. În consecință, elementele teoriei și practicii psihanalitice ocupă un loc central în viziunea psihodinamică asupra grupurilor și organizațiilor. Din acest motiv, prima parte a cărții explică și ilustrează câteva dintre noțiunile și punctele de vedere de bază ale psihanalizei, care sunt relevante în descrierea și folosirea caracteristicilor organizaționale și de grup, dar și a problemelor acestora.

Adesea, când cineva începe să vorbească despre psihanaliză unui public cu o specializare diferită, se declanșează o reacție triplă. La o extremă se situează un grup de oameni foarte entuziaști,

dornici și pregătiți să aplice noțiunile psihanalitice sau să facă interpretări ori de câte ori este posibil. La cealaltă extremă se situează cei extrem de critici. Unii dintre aceștia gesticulează cu mâinile în aer și încearcă să te convingă că este absolut stupid să vorbești despre ceva inconștient. Convingerea lor este că „E imposibilă cunoașterea a ceea ce este inconștient”, „deci lucrurile trebuie luate așa cum sunt”. Alt subgrup din categoria celor extrem de critici se rezumă doar la oftat și dat din cap, în ideea că nu înțeleg cum se pot aștepta la ceva bun din partea psihanalizei oameni care arată normal și care, uneori, chiar par să spună lucruri interesante. Ei sunt convinși că psihanaliza e legată doar de „răscolirea trecutului”, sexualitate sau relația cu mama. Ce pot aduce bun aceste lucruri în privința îmbunătățirii funcționării grupului sau organizației? Apoi, mai există și un grup de mijloc, format din indivizi interesați, dar precauți. Ei ascultă atent și critic, dar sunt întotdeauna dispuși să învețe ceva nou, care le-ar putea fi util în rezolvarea problemelor lor. Acest al treilea grup poate să plece, într-adevăr, cu perspective noi. Ceilalți păstrează o viziune mai degrabă distorsionată a ceea ce înseamnă gândirea psihanalitică. În primul rând, *inconștientul ca sistem* este departe de a fi inaccesibil. Dimpotrivă, într-o foarte mare măsură, el încearcă în mod aproape constant să se dezvăluie. Singura problemă este aceea că trebuie să i se înțeleagă „limbajele”. Mai mult, psihanaliza nu înseamnă aplicarea unor concepte și nu se referă la experiențe, nevoi și dorințe distincte și limitate, care aparțin trecutului nostru. Ea înseamnă descoperirea — prin explorare — a semnificației a orice apare într-un anumit context emoțional sau relațional, care devine un câmp de tensiuni concret.

Inconștientul ca sistem sau *inconștientul dinamic* reprezintă un aspect minunat și foarte special al vieții mentale. Este un sistem

psihologic complex și permanent activ; este o combinație de conținuturi, structuri și procese care fie n-au fost niciodată pe deplin conștiente, fie au dispărut din conștiință datorită anumitor influențe, ce vor fi discutate în capitolele următoare.

De-a lungul timpului, în funcție de autor sau școala de care aparține acesta, au fost folosite diferite concepte pentru această parte a funcționării noastre mentale psihodinamice. Freud (1915) a folosit expresia „proces primar” pentru a indica procesele de gândire tipice care aparțin *inconștientului ca sistem* (Ics). Autori precum Klein sau Isaacs, ori kleinienii în general, au preferat noțiunea de fantasmare, considerând-o distinctă de cea de fantezie¹ (Hinshelwood, 1989). Deși a aparținut grupului kleinienilor, Bion a folosit concepte precum: „gânduri onirice”, „vise”, „mituri”, „preconcepții” și „concepții” (nu concepte, căci acestea aparțin unui alt nivel al funcționării mentale) (1967). În fine, Meltzer (1984), tot kleinian, a introdus noțiunea de „viață onirică”.

Diferitele noțiuni accentuează caracteristici diferite ale proceselor dinamice inconștiente, cum ar fi: originea lor în timp și încărcătura lor energetică (Freud), bazele lor imaginare, emoționale și relaționale (majoritatea kleinienilor) sau procesele lor tipice de dezvoltare, ce alcătuiesc bazele formelor ulterioare de gândire științific-conceptuală și chiar matematică (Bion).

Personal, prefer noțiunile de „fantasmare” și „viață onirică” pentru că ele exprimă mai bine decât altele originalitatea, bogăția imaginarului, complexitatea și forța motivațională a părții inconștiente a lumii noastre interioare, precum și accesibilitatea sa

¹ Astăzi, termenul „fantasmare” e înlocuit uneori de „fantasmă”, alegere nu tocmai adecvată, în opinia mea, pentru că termenul „fantasmare” se referă atât la un proces psihic, cât și la conținutul lui, în timp ce „fantasmă” se referă în principal la conținut. Voi comenta în detaliu această noțiune, precum și relația ei cu fantezia, în Capitolul 1.

indirectă. În plus, „viață onirică” subliniază activitatea și dezvoltarea continuă, neîntreruptă a acelei zone a funcționării noastre mentale. Nu e doar ceva ce aparține trecutului nostru, ci este la fel de importantă chiar acum și de-a lungul întregii noastre vieți; mai mult, nu e activă doar în timpul somnului, ci și în starea de veghe, chiar dacă nu suntem conștienți de ea în mod direct. Dar indiferent ce noțiune folosim, aceasta se va referi întotdeauna la o parte a vieții mentale (a unui individ, grup sau organizație) care este omniprezentă. Fără să fim conștienți de ea, ne influențează modul în care percepem lumea, în care încercăm să o organizăm și să trăim în ea. Ne orientează modul în care conferim sens. Are influență asupra a ceea ce căutăm sau ne produce teamă; asupra a ceea ce iubim sau urâm, asupra a ceea ce încercăm să obținem, să realizăm sau să evităm. Ne influențează stările de dispoziție și joacă un rol în formarea caracterului nostru. Stă la baza concepțiilor noastre privind proiectele posibile și viitorul.

Deși prefer termenii „fantasmare” și „viață onirică”, totuși, de dragul simplității, voi folosi adesea prescurtarea lui Freud „Ics” atunci când mă voi referi la inconștient ca sistem dinamic la modul general.

Psihanaliza a fost interesată inițial doar de individ. La început n-a avut absolut nimic de-a face cu grupurile și organizațiile. Totuși, dacă privim psihanaliza ca pe un corp de cunoștințe ce a apărut din încercarea de a ajuta oamenii să-și depășească dificultățile psihice și suferința, ne putem întreba imediat dacă un asemenea corp de cunoștințe n-ar putea fi util și în contextul unor dificultăți ce apar în organizații. Un motiv ar putea fi acela că oamenii sunt o resursă importantă a organizațiilor. Alt motiv ar putea fi că majoritatea problemelor organizaționale îi fac pe oamenii să sufere. Un al treilea motiv, foarte important, ar

putea fi însă acela că psihanaliza — pe lângă faptul că a cercetat conținuturile ce stau la baza problemelor, precum și structurile și procesele ce produc probleme — a dezvoltat un mod de identificare a factorilor specifici ce generează dificultăți, precum și un mod de depășire a acestora și de stimulare a unei noi dezvoltări sănătoase, care să includă mai multă plăcere și creativitate.

Într-adevăr, la un moment dat câțiva analiști de pionierat (precum W. Bion, H. Bridger, E. Jaques, I. Menzies-Lyth) au început să lucreze din perspectivă psihanalitică cu grupurile și organizațiile, pentru a înțelege ce se întâmplă și pentru a promova dezvoltarea și schimbarea. Împreună cu colegii și discipolii lor (ca, de exemplu, E. Miller, K. Rice, E. Trist), ei au abordat grupurile și organizațiile ca pe „celălalt, necunoscut”, pe care urmau să-l descopere și să-l cunoască. Pe această bază au creat concepte specifice, adecvate fenomenelor specifice întâlnite. Gândiți-vă la *presupozițiile de bază* ale lui Bion (1961), dezvoltate ulterior de Lawrence, Bain și Gould (1966), precum și de Turquet (1974). Gândiți-vă și la *mecanismele de apărare sociale* ale lui Jaques (1955) și, ulterior, ale lui Menzies-Lyth (1961), la *gândirea de grup* a lui Janis (1982), la *paradoxurile* lui Harvey (1988) și la *logicile dominante* ale lui Vansina (1998).²

Presupun că unii dintre cei familiarizați cu lucrările lui Freud vor argumenta că el însuși — înaintea analiștilor de mai sus — a aplicat unele din noțiunile sale la grupuri, mase și fenomene culturale (1921, 1929). Acest lucru este absolut adevărat; dar nu sunt la fel de sigură că Freud este un exemplu bun pentru ceea ce ar trebui să facem atunci când prezentăm organizațiilor dificultățile cu care ele se confruntă. Freud doar și-a *imaginat* anumite evoluții

² Diferitele concepte vor fi dezvoltate în câteva dintre capitolele următoare.