

La competencia como prolongación de la guerra con otros medios: una deconstrucción socio-analítica*

Burkard Sievers**

- * Artículo presentado en Londres 2000, en el Simposio de la Sociedad Internacional para Estudios Psicoanalíticos de las Organizaciones - IPSO. *Socio-análisis*. 2,1 (2000), 1-27.
- ** Prof. Dr. Burkard Sievéases Bergische Univeásesitat Wuppertal Wirtschaftswissenschaft mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung (Organisationsentwicklung) Gaußstr. 20 D-42097 Wuppertal sievéases@uni-wuppertal.de

*“War is now placed
Where War belongs
Among the trades and artisans”*
Herman Melville

Palabras clave: Industria automotriz, Competencia, Guerra, Organización, Psicoanálisis, Socio-análisis

RESUMEN

El presente aporte surge de las experiencias del autor en el marco de una asesoría prestada a una compañía productora de automóviles. Después de varias visitas a la fábrica principal encontró evidencias del pasado Nazi y de la Segunda Guerra Mundial. Este hecho originó una búsqueda más a fondo de la historia inicial de la empresa. El material encontrado representa el punto de partida para un trabajo de enfoque socio-analítico. Se perfila la hipótesis que los mitos de expansión, aniquilación y dominio del mundo, presentes en la empresa desde su fundación, siguen vigentes aún después de la Guerra y marcaron de manera constante tanto la fase de la nueva fundación como la reconstrucción desde 1948. Aún en el presente, estos mitos se manifiestan a nivel macro y micro-político de la empresa. El aporte parte de la idea que la dinámica de la guerra señalada para esta empresa, se deriva

de su situación histórica particular, pero que a la dinámica de la guerra misma se le debe conceder una mayor importancia, ya que la competencia en los actuales mercados globales se declara muchas veces como un eufemismo de la guerra.

PREFACIO

Este artículo se fundamenta en una reflexión psicoanalítica sobre la organización y la dirección de las empresas. Lo insólito de esta reflexión en el contexto de la investigación que hoy en día se maneja en el área de la organización y de la dirección de empresas – y sobre todo en el ámbito del habla alemana– fue aclarado nuevamente por medio de las indicaciones de los expertos, a quienes los editores de este volumen consultaron en su decisión acerca de la publicación de este artículo. Este hecho me motivó a presentar y a explicar de antemano algunas de mis premisas con mayor claridad, con el propósito de evitar o eliminar posibles malentendidos. Si se supone que el psicoanálisis puede ser considerado como una ciencia de la cultura, de la sociedad y de una organización, se entiende sin embargo en la mayoría de los casos como una sub-disciplina de la medicina o de la psicología. Esto llevó a que el psicoanálisis se incluyera en general en el área de las ciencias

de la cultura y de las humanidades, y sobre todo en el contexto de la organización y dirección de las empresas, como ciencia aplicada, en el sentido de que se limita a los hallazgos en el área de la investigación clínica. En la medida en que este tipo de psicoanálisis aplicado enfoca exclusivamente la parte inconsciente de los actores o miembros de la organización, se puede renunciar a una conceptualización sobre los fenómenos inconscientes y las dinámicas de organización. Esto es contrario a la opinión de que las organizaciones empresariales representan un campo propio en la investigación orientada hacia el psicoanálisis. En el ámbito anglófono especialmente, se mantiene en los últimos años la tendencia a considerar el psicoanálisis de las organizaciones como una disciplina científica autónoma (Elieli, 1994; Eissold, 1997; Gabriel, 1999; Lawrence, 1999a; Neumann / Hirschhorn, 1999), que requiere una comprensión teórica propia. A pesar de que en general domina el concepto de la socio-dinámica de las organizaciones, Bain (1999) ha propuesto el socioanálisis como una denominación más adecuada para esta disciplina. El socioanálisis incluye por una parte la exploración, la consejería y la investigación-acción, y por otra, la síntesis de métodos y teorías del psicoanálisis, del enfoque de Relaciones de Grupo (Group Relations) desarrollado por el Instituto Tavistock acerca del sueño social (Lawrence 1998 a, b; Sievers 2001 a), la teoría del Sistema y Comportamiento Organizacional

(Bain, 1999:14). Si bien el socioanálisis es parte evidente de la tradición del psicoanálisis, con esta perfrasis se evidencia que el modo de ver en el que se basa, va mucho más allá de la predominante centralización en el individuo del área terapéutica del psicoanálisis. La extensión de la perspectiva psicoanalítica a la realidad y a la dinámica de los sistemas sociales es sobre todo el mérito del psicoanalista británico Wilfred Bion (1971). Su trabajo en grupo se basa en la hipótesis de que los grupos se guían en general por fantasías "primitivas" que representan un reflejo de las angustias psicóticas. Esto lo llevó a suponer que quizás se necesitaba una visión binocular más allá de la de Freud basada en un enfoque unilateral y predominante de la parte individual o triádica del Mito de Edipo, en la que se incluyera aquella parte de la realidad social y política que se expresa en el Mito de Edipo y el enigma de la Esfinge (Bion 1961: 8). Ambos aspectos del Mito de Edipo y el de la Esfinge se encuentran relacionados y en constante interacción.

Mientras que la parte de Edipo corresponde al área clásica del psicoanálisis en el conjunto diádico del analista y el analizado, la parte de la Esfinge representa la capacidad de comprender el pensamiento en contextos sociales, lo que constituye la conciencia y el símbolo de la organización (Lawrence, 1999^a: 104; Sievers, 1999b). La Esfinge representa la capacidad de señalar y cuestionar las fantasías que prevalecen (inconscientemente) en los

grupos y el pensar psicótico, con el fin de facilitar “la revisión de la realidad” (Realitätsüberprüfung) tan necesaria para “los grupos de trabajo” (ibid:104). Para Lawrence no hay duda de que a la parte representada por la Esfinge le corresponde el significado especial para el psicoanálisis de las organizaciones; y la parte de Edipo está reservada para “el tratamiento” psicoanalítico. “La investigación psicoanalítica de las organizaciones se centra en la Esfinge, y el Edipo representa más bien un nivel de observación secundario pero igualmente importante. De manera que la Esfinge representa el primer plano (figure) en la investigación de las organizaciones y el Edipo el segundo plano (ground)” (Ibid.:106). Tal como Lawrence señaló en otra ocasión (Lawrence, 1995:17; véase Lawrence/ Armstrong, 1998), la Esfinge permite tener una visión de las dinámicas psico-sociales en las organizaciones, a partir de la cual se entienden los fenómenos psicóticos y las reacciones, no como individuales sino como socialmente inducidos. En comparación por ejemplo, con el enfoque psicoanalítico propagado por Kets de Vries (1996,1998) o Maccoby (2000), en el cual la neurosis o el narcisismo de una organización se entienden en primer plano como la expresión de una psicopatología del gerente ejecutivo en cuestión, el enfoque del que aquí se trata, parte, en cambio, de una posición opuesta que se inclina hacia las emociones y fantasías inconscientes y dominantes de una organización para

“ocupar” a los directivos de la organización. En caso de que domine un rechazo o una superación psicótica de angustia en las organizaciones, por ejemplo, esto puede traer como consecuencia que los miembros de una organización movilizan sus partes psicóticas y así colisionen de manera inconsciente con “la psicosis social” de la organización. En el caso de la salud pública británica, Lawrence señaló (1995; véase Sievers 1998^a), que la implementación de modelos gerenciales tradicionales de administración contribuye a que la gerencia de las clínicas respalde y fomente tendencias totalitarias (véase Knights/McCabe, 1997; Steingard /Fitzgibbons, 1993; Willmott, 1993), las cuales son incompatibles con los valores profesionales de grupos de médicos y terapeutas. En la medida en que prevalezcan prácticas e instrumentos de gestión administrativa orientados hacia la ganancia y la supervivencia económica, “el espíritu de una clínica” casi no se diferencia del de las empresas de producción o de servicios y prevalece la preocupación por el puesto de trabajo: tanto los pacientes como los empleados se vuelven objetos de la racionalidad económica. Al reactivar la angustia actual de destrucción (del puesto de trabajo o de la identidad profesional) se reducen las antiguas angustias psicóticas de destrucción de los actores, como indicó Isabelle Menzies (1974), al mismo tiempo que pierden la capacidad de enfrentar en forma adecuada las angustias reales de los pacientes, que

resultan de sus enfermedades o de su estado terminal. Hace poco Kirsner (2000*, 2000b; véase Eisold 2000) aclaró en forma insistente e impresionante, mediante el ejemplo de unos institutos psicoanalíticos americanos, que ni siquiera sociedades psicoanalíticas y asociaciones de profesionales se salvan en el transcurso de su desarrollo de sucumbir al predominio de partes psicóticas. Este artículo es parte de un proyecto de investigación en el cual yo trato de demostrar y comprender la influencia y el significado de dinámicas y procesos “psicóticos” en las organizaciones. Mientras que los fenómenos psicóticos dentro del psicoanálisis tradicionalmente se limitan al individuo y a su construcción patológica de la realidad, me parece que la organización psicótica es un marco metafórico apropiado para el socioanálisis de las dinámicas intra- e interorganizacionales “de locura racional” en las organizaciones (Sievers 1994, 1995, 1998, 1999 a, b). Yo utilizo el término organización psicótica más adelante como metáfora, porque no estoy en condiciones de contestar adecuadamente la pregunta epistemológica tan importante, y todavía abierta, sobre el adecuado reacondicionamiento teórico de la interrelación entre los sistemas personales y los sociales porque desbordaría el marco aquí trazado. A diferencia del término de organización patológica, que fue desarrollado por Steiner (1990a/b, 1993) y O’Shaughnessy (1990, 1992) dentro del psicoanálisis de Klein, para la com-

prensión de graves perturbaciones de la personalidad, me interesa sobre todo la patologización de los fenómenos psicóticos estando de acuerdo con Bion (1990), que el mundo interno del individuo está marcado en general por partes psicóticas y no-psicóticas. Las reacciones psicóticas son formas normales de comportamiento para superar y evitar el miedo, a las que recurrimos para resolver los problemas de la vida diaria tanto en el ámbito privado como en las organizaciones, independientemente de que seamos o no conscientes de ello. En la medida en que las organizaciones o los subsistemas movilicen estas partes psicóticas por el lado de sus actores y éstas dominen temporal o permanentemente, hablo de una organización psicótica o bien de un subsistema psicótico, de la misma manera que los pacientes con graves alteraciones de personalidad no parecen ser psicóticos y más bien dan la impresión de haber estabilizado sus alteraciones hasta cierto grado, parece que también las organizaciones sociales y sobre todo las empresas orientadas a obtener ganancias, esconden sus angustias detrás de un comportamiento extraño pero aparentemente normal. Como observador o asesor externo de grandes compañías, muchas veces tengo la impresión de que estas organizaciones se encuentran atrapadas en el desesperado intento por defenderse de la amenaza y de la enorme presión que ejerce el mundo externo, los mercados y los competidores. Aunque al mismo tiempo intentan in-

fluenciar el medio con un alto grado de agresividad, sadismo y destructividad y a dominarlo con estrategias adecuadas. Debido a la constante lucha por alcanzar rendimientos máximos, crecimiento, supervivencia y mayor participación en el mercado, parece que la agresividad y la destructividad que esto implica no deja lugar para la experiencia de culpa, anhelo de amor, duelo o reconciliación. A medida que estas tendencias psicóticas de superación y de negación de angustias predominan en una organización en general o en sus subsistemas, se proyecta la amenaza experimentada hacia los mercados y “los competidores”. En este caso la estratégica administración de empresas y la planeación estratégica se consideran como medio apropiado para dominar esta amenaza externa, de tal manera, que las empresas tratan de defenderse con éxito y con todos los medios y esfuerzos imaginables contra sus competidores en los mercados.

es
d:
s: A diferencia de la comprensión de la teoría que predomina sobre todo dentro de la investigación en materia de organizaciones y gerencias, la cual está íntimamente ligada a la objetividad científica, la racionalidad y la causalidad, el proceder psicoanalítico, se basa más bien en consideraciones subjetivas, como la subjetividad del “autor”; su experiencia y su exploración representan el verdadero punto de partida de las teorías y hallazgos científicos. En lugar de señalar causalidades, parto de mis

propias asociaciones en la presentación e interpretación del siguiente caso que se inscribe en la tradición psicoanalítica de la libre asociación, que no son comprobables en un sentido tradicional pero permiten más bien construir puentes entre las distintas áreas de experiencia y establecer conexiones (Lawrence 1999 a: 109). Si bien es cierto que en lo sucesivo se puede tener la impresión que yo quiero sentar las bases y comprobar ciertas tesis, quiero subrayar que la importancia radica sobre todo en que se comprenda ese aporte como una hipótesis y por lo tanto más bien como una suposición para lo cual trato de presentar evidencia “asociativa”. Si yo invito por un lado a embarcarse en una *deconstrucción* provocativa de plausibilidades tradicionales, para señalar hallazgos y relaciones que de otra manera prácticamente serían imposibles, estoy consciente de correr el peligro de provocar reacciones, como las que hace poco tuve que escuchar de parte de una colega en un contexto un tanto diferente: “me fascina lo que estás haciendo –pero no me gusta”. A pesar de que la historia sexagenaria de la empresa que escogí para presentar este estudio de caso, representa el marco de mis asociaciones, interpretaciones e hipótesis, no voy a poder referirme a cuestiones fundamentales que tienen que ver con la relación entre la teoría de la organización y de la historia (Kieser, 1994; Goldman, 1994; Pierenkemper, 1999; Schröter, 2000; Zald/ Barnett, 2000) o bien entre psicoanálisis e historia (Rü-

sen/Straub, 1998). Por lo tanto quiero limitarme aquí a señalar que la manera de contemplación e interpretación seleccionada se puede entender en el sentido de la psico-historia de un enfoque psicoanalítico orientado desde la historia, como lo emplea, por ejemplo deMause (1989) en relación con la historia colectiva de la niñez y Volkan (1999) para conflictos religiosos, étnicos y nacionales que se propagan de generación en generación. La apreciación histórica de la empresa en cuestión conlleva a la necesidad de referirme más en detalle a algunas personas, que ejercieron en un momento dado una influencia importante sobre la empresa y su desarrollo. En contraste, sobre todo con deMause, mi intención no consiste en construir psico-gramas inspirados psicoanalítica o bien psico-históricamente. A pesar de que a veces surja otra impresión, mi intención es considerar dichas personas como protagonistas, es decir portadores centrales de roles dentro de la empresa, en los que se manifiestan el pensar formador durante ciertas fases de la empresa. Antes de empezar con mi aporte, me permito hacer una última observación que espero contribuya a delinear, aunque no exhaustivamente, mi propuesta de la idea de guerra. En contraposición a lo que comúnmente se entiende por guerra, donde la guerra siempre va ligada a un número más o menos grande de muertos –caídos, víctimas de bombardeos y asesinatos – así como a una destrucción grave y total de bienes materiales y recursos,

yo entiendo por guerra en el siguiente texto más bien un conflicto entre “agrupaciones”. Este se caracteriza por una permanente e intensa enemistad, que se inicia y se lleva a cabo dentro de formas socialmente reconocidas y que se institucionaliza mediante tradiciones o leyes. Aunque tal delimitación de la guerra no excluye la posibilidad de las atrocidades y destrucciones reales arriba mencionadas, sí facilita sobre todo una consideración más clara de los fenómenos y dinámicas psíquicos y sociales intrínsecos de la guerra, sobre los cuales se centra una visión psicoanalítica de la guerra. Atendiendo a las consideraciones iniciales aquí expuestas y a la importancia que le corresponde a las dinámicas típicas de organizaciones psicóticas, según Bion y Lawrence, recurro en este contexto sobre todo al psicoanálisis de la guerra según Fornari (1975), porque él conceptualiza explícitamente la guerra como resultado de un proceso psicótico. Aunque este enfoque es cuestionado, a mi modo de ver su relevancia estriba en que Fornari, parte de la descripción de Bion que describe las dinámicas psicóticas en grupos concediendo un rol importante, como punto inicial, a los mecanismos de defensa frente a las angustias psicóticas dentro de la sociedad y sus instituciones. Para Fornari, la parte psicótica de un grupo se expresa de manera más persistente en los fenómenos de guerra. La guerra se define como una organización social de tipo psicótico cuya dinámica decisiva se fundamenta en la

superación paranoica del duelo. Mientras que Mitscherlich/Mitscherlich (1967) entendieron la incapacidad de elaborar el duelo como un fenómeno socio-histórico de la sociedad alemana de posguerra, con la cual la mayoría de los alemanes minimizaron las experiencias de tragedias, traumas y pérdidas causadas por la guerra, para Fornari la asimilación enajenada como resultado de angustias paranoicas de grupos o bien de sistemas sociales, representa el momento constitutivo de la guerra. Al mismo tiempo evitar el duelo es, tanto para los autores Mitscherlich como para Fornari, una dinámica psicótica tanto interna como social. Mientras que la forma no-psicótica de dominio del duelo consiste en la capacidad de sobrellevar el dolor del duelo combinado con cierta confianza, para finalmente vencerlo (Fornari 1975, p.224), el dominio psicótico del duelo en cambio, se fundamenta en la enajenación de los propios sentimientos de culpa que se proyectan hacia el enemigo (ibid.:51). En contraposición a la concepción tradicional que entiende la guerra como una expresión de odio, Fornari respalda la posición paradójica que la guerra se basa más bien en “la locura del amor en vez de la locura del odio” (Ibid.:261). En vez de permitir la pérdida y la destrucción del propio “objeto amado” y por lo tanto reconocer el sentimiento de culpa que esto conlleva, se culpa al enemigo por la propia pérdida, lo cual es característico de la guerra y del manejo psicótico del duelo, y es al enemigo a quien

se hace responsable de la guerra. Su derrota comprueba definitivamente que él es culpable; su destrucción se racionaliza como castigo por su acto criminal. La incapacidad “del grupo” de elaborar el duelo por el propio “objeto amado”, la negación de la propia violencia hacia el enemigo y por lo tanto la enajenación intrínseca del sentimiento de culpa se traslada mediante proyección al enemigo, y esto legitima al mismo tiempo la persecución. En la medida en que la guerra se entiende como el santo deber, se utiliza la destrucción del enemigo para la conservación del “objeto amado” perdido. Polany (1944) sostuvo, que el comportamiento económico está profundamente arraigado en las relaciones sociales desde el comienzo de la historia de la humanidad; Fornari (1975: 261) en cambio, parte de la idea de que “los fundamentos arcaicos de la economía política se relacionan íntimamente con el proceso mismo del duelo.”

INTRODUCCIÓN

Por lo menos en el hemisferio occidental nos hemos acostumbrado tanto a la paz, que hay tendencia a creer que la guerra y las tragedias son experiencias dolorosas a las cuales solamente están expuestos los demás – como por ejemplo la gente en Bosnia, Kosovo, la región del Golfo o en una serie de estados africanos. Según el viejo adagio, uno se contenta cuando la flecha le pega al otro, y como sobre-

vivientes y no- afectados, no nos preocupamos mucho por aquellos que han sido heridos o muertos, que han sufrido privaciones, han vivido la pérdida de seres queridos y han sido despojados de sus bienes. Parece que la supresión, la destrucción, el sufrimiento, la desesperación y la muerte que implica la guerra, alimentan la doble ilusión de que no sólo vivimos en una zona libre de guerra, sino en general que no estamos afectados por la industria de la muerte. Para mostrar en qué medida las referencias explícitas a la guerra son comunes en las grandes empresas internacionales y en las batallas que se libran en los mercados globales, quiero explicitar con el siguiente ejemplo que ha sido escogido al azar: “En situaciones de una toma enemiga ... la gerencia de una empresa pelea con todos sus recursos y hasta “el último cartucho” para evitar la toma. ... El motivo de conservación de la libertad creativa del empresario es... tan arraigado y fuerte, que la cúpula directiva utiliza todas las reservas en su batalla de defensa –de la misma manera que se hace en una guerra– para no ser atropellada por el adversario” (Weiss 2000). La agresividad brutal que la competencia económica implica e impone, se ignora por lo general diciendo que la referencia explícita y repetida que la guerra es de tipo metafórico. Esta referencia metafórica se legitima mediante el enunciado que, en oposición a la guerra real, no se producen heridos ni víctimas y que sólo se trata de la extinción y transferencia

del predominio y de los derechos de propiedad. En cuanto a la importancia arquetípica que se adjudica a la guerra desde tiempos atrás como tema literario (mitos, novelas y dramas) (Aichinger 1975, p. VII), llama la atención, por no decir que sorprende, el hecho de que la guerra prácticamente no constituye una temática en la literatura gerencial ni organizacional, en la que apenas se menciona en metáforas. Sin embargo, aquellos autores que tratan de manera explícita los fenómenos de guerra en las organizaciones (por ejemplo Hirsch/Andrews, 1983; Morrill, 1991, 1992; Bies/Tripp, 1996) dejan de lado una discusión adicional acerca de las atrocidades, destrucciones y aniquilaciones típicas de la guerra. Cuando Morrill (1992, p.58) subraya por ejemplo que el éxito de una empresa depende de su capacidad de ser “asesino” y que la reputación de un gerente de alta prestigio es proporcional al número de personas que él derrota, me parece que esto no se refiere tanto a una situación específica de la empresa sino que es la expresión desesperada de sobrevivir en el mundo de los negocios, en el cual no solamente existen enemigos y criminales sino que es también “un campo de batalla en el cual sobreviven solamente aquellos que han dejado atrás y a tiempo todo tipo de escrúpulos” (Fleischhauer 1999, p. 68). En tanto que se parte sin reserva del hecho que la economía se parece de todos modos a un juego de monopolio, entonces es credo de Wall Street que “la codicia es buena” y que “el

mercado se parece a la guerra” se vuelve un elemento completamente aceptado en la retórica del mundo de los negocios, y hasta representa las doctrinas fundamentales (véase McDowell 1998). La sola idea de que tanto la codicia como la tiranía pueden comprenderse como expresión de defensa inconsciente de angustia de una sensación de vacío interno y sin valores, la cual se proyecta hacia otros (Rivière 1993, p.39) parece impensable en ese contexto y hasta herético. Por otra parte hay muchos argumentos a favor de que la permanente exposición en los medios al escenario de la guerra y sus víctimas, nos hace insensibles en cuanto a la violencia, el sadismo, los dolores y las pérdidas. Sin embargo, me parece que el uso de metáforas de guerra en organizaciones empresariales, también confirman que estos elementos han permeado otras esferas y fomenta que la crueldad subyacente se transfiera a otros ámbitos de la sociedad. La referencia metafórica a la guerra en el mundo de los negocios y de la economía se puede entender entonces más bien como eufemismo, que se utiliza para negar las experiencias reales y las inconscientes fantasías violentas con las cuales se libran las batallas por la vida y la muerte en la competencia económica. Esta es una interpretación que para la mayoría es difícil o imposible de aceptar -independiente del hecho si se consideran (la mayoría de las personas) como víctimas o actores en el campo de batalla. Suponiendo que muchas de las actuales bata-

llas que se libran en nombre de la competencia económica, realmente se fundamentan en fantasías inconscientes sobre la guerra, es de sospechar que la metáfora de la guerra en las grandes empresas no se refiere simplemente a la lucha por los escasos recursos, los clientes, la maximización de las ganancias o el dominio de los mercados mundiales. El eufemismo contenido en la metáfora es más bien una expresión de encubrimiento de los deseos reales y el miedo a sufrir la destrucción y el exterminio. Aunque la suposición de que la competencia es realmente una guerra, se rechaza como mera exageración o simplemente como errónea, sin embargo sirve como circunscripción metafórica de competencia como guerra y muchas veces lleva a la opinión cínica por parte de los jefes racionalizadores para encubrir, que todos y todo se debe sacrificar, si se trata de mantener la capacidad de competencia a favor de la supervivencia de la empresa (Stein 1995, 1997, p. 246; 1998, 1999, 2000). Mientras que el neoliberalismo actual hace creer que las batallas que se libran en los mercados globales son la mera expresión de intereses y racionalidades económicos y por lo tanto son inevitables, sin embargo parece que esta posición deja a un lado que en todas las guerras la intensidad de odio y las atrocidades que conlleva, va mucho más allá de las necesidades tácticas (Fenichel 1939/1954, p.168). A pesar de que el presente aporte se refiere en primera instancia a una empresa alemana en particular, le subyace

sin embargo la suposición —que no se trata de comprobar en detalle— que no es un caso aislado en cuanto a la dinámica de guerra. En la medida en que las empresas (sobre todo las multinacionales) no son capaces de confesar su propia destructividad y las fantasías de predominio y de destrucción que ellas dirigen tanto hacia adentro como hacia fuera en cuanto a sus competidores, hay tendencia inequívoca a eliminar esta destructividad propia a través de correspondientes imágenes delicadas y de extrapolarlas. La supresión de esta culpa se puede entender, según Fornari (1975), como una forma enajenada o psicótica del proceso de duelo. En vez de reconocer la culpa por la destrucción y por las pérdidas, las empresas tienden, a través del retiro en mecanismos paranoicos, de escaparse de la confesión de culpa y pérdida. Apoyados en la convicción de que esta destrucción fue causada por el enemigo, el enemigo se vuelve el real y potencial agresor, mediante una identificación proyectiva hacia el objeto del odio y hacia los representantes de la culpa no reconocida de aquellos que viven el ataque o lo temen. Es de suponer que tal procesamiento psicótico de duelo representa la negación de la propia destructividad y de la culpa no reconocida que provienen del pasado, cuando la fase de fundación y su mito de origen no está tan íntimamente relacionado con la guerra “real” como en el caso de la empresa que aquí se investiga. En la medida en que se niega la responsabi-

lidad propia de la dinámica actual de guerra, se racionaliza la experiencia real de la destrucción y de la aniquilación y se culpa a los competidores o a la violencia inevitable de la economía y sus mercados.

EMPRESA Y GUERRA

El punto de partida directo de este aporte y de las reflexiones siguientes surge de la experiencia que hice hace poco en una empresa internacional, una de las productoras alemanas líderes de automóviles a nivel global, la Volkswagen AG, cuando trabajé con varios gerentes en el marco de un “análisis de roles organizativos” (Reed 1976; Auer-Hunzinger/Sievéases 1991; Beumer/Sievéases 2000). Con motivo de una visita a la fábrica principal y a la administración central en Wolfsburg me dí cuenta que los visitantes y clientes obtuvieron un trato poco cortés y hasta hostil a la entrada de la empresa de parte del personal de seguridad. A pesar de percibir esta situación un tanto extraña, muy pronto no me sentí ofendido. Como participante y observador a la vez, percibí una extraña discrepancia que resultó del comportamiento del personal de seguridad y del mercadeo (marketing) de Volkswagen (la empresa de Volkswagen AG) que hace poco, propagó justamente que la compra y la posesión de un carro Volkswagen debe representar en primera instancia una experiencia emocional para el cliente. A pesar de que no dí

mucha importancia a este episodio, me dí cuenta que ya había experimentado algo parecido en ocasión de una visita a otra empresa matriz —la observación de mi interlocutor me puso a pensar que el personal de seguridad en realidad representa el espíritu de la SS (cuerpo de seguridad del Tercer Reich) que hace más de medio siglo controlaba el área perimetral de la fábrica de Volkswagen (Nelson 1966, p.72; Siegfried 1999, p.15). Poco después en la oficina de la empresa en donde tuvo lugar la conversación, había sobre el escritorio un enanito de jardín con una daga clavada en la espalda que nos hizo recordar la antigua historia de la empresa y las virulentas dinámicas de guerra que se siguen empleando. Mi interlocutor me explicó la presencia del enanito de jardín no solamente con que la guerra dentro de la empresa representa una metáfora predominante, sino que además me indicó que recientemente en trabajos de reconstrucción se encontraron en el sótano de un edificio viejo muy cerca de la oficina donde nos encontrábamos, instalaciones de tortura que obviamente se utilizaban durante la Segunda Guerra Mundial para anular los pensamientos y la identidad de las personas condenadas a trabajo forzado (Amati 1987). Estas instalaciones de tortura se descubrieron al hacer movimientos de tierra para la nueva ciudadela de automóviles, un aporte de Volkswagen para la Expo 2000 (Ahrens 2000). En la siguiente visita había, para mi gran sorpresa, recepcionistas amables en la entrada de

la empresa en vez de personal de seguridad, pero a pesar de todo, la antigua historia de la empresa nos afectó nuevamente, porque nos encontramos en una barraca antigua de la que se dice que albergaba a trabajadores italianos condenados a trabajo forzado durante la guerra. Sin poderlo evitar, estos episodios y los recuerdos de la historia particular de esta empresa me hicieron recordar, la parte megalómana del mito de los años de fundación de Volkswagen (McWhinney/Batista 1988), que está íntimamente ligado a la ideología del régimen nacional-socialista. Esta experiencia me hizo ver de manera clara que en el caso de Volkswagen la metáfora de guerra que se usa en la teoría y en la práctica de la organización tiene obviamente un fondo histórico concreto. Entre más me preocupa esta experiencia en Wolfsburg y la relaciono más y más con lo que mis clientes y yo habíamos discutido en las consultas sobre roles, soy más consciente de la manera como esta empresa constituye un ejemplo único y muy particular y cómo de manera espectacular e insistente, se entretienen la competencia y la guerra. Durante décadas la Volkswagen no sólo se ha caracterizado por la lucha por alcanzar la supremacía en el mercado internacional automovilístico, sino a la vez por las circunstancias histórico-políticas durante el Tercer Reich. La historia de la Volkswagen que apenas tiene 60 años, cuenta con una serie de indicios infalibles y el aporte que al principio fue previsto para esta empre-

sa para llevar a cabo una megalómana movilización militar, está presente todavía hoy en día tanto para la micro-política de la empresa como para sus actividades en el mercado internacional automovilístico. A pesar de que Volkswagen, con su “nueva fundación”, fue planeada para hacer un aporte a la economía de la paz de Europa, se caracteriza, sin embargo, por sus constantes esfuerzos por lograr la supremacía en los mercados mundiales y las dinámicas correspondientes. Al contrario de muchas otras empresas alemanas que también habían cooperado con el régimen nacional socialista y se habían beneficiado como proveedores **en la guerra**, Volkswagen fue explícitamente “el hijo preferido” del Tercer Reich y en particular de Hitler. La empresa, que fue fundada en la cumbre del Tercer Reich (Shirer 1961, p.258) representaba para Hitler una prueba de su grandiosidad que no fue otra cosa que el intento por derrotar a Henry Ford al cual admiraba profundamente, un hecho que nunca trató de negar. La fascinación que Hitler sentía por Henry Ford y su rol pionero en la construcción de automóviles se remonta a la época en que fue prisionero en Landsberg en 1924, durante la cual había leído la biografía de Ford (Ford 1923, véase Burnham 1991, p.10) y sus escritos anti-semitas (Sammons 1998). El grado en que Hitler veía a Ford como ídolo, aliado y amigo está comprobado no sólo por el hecho de que tenía su retrato en su oficina (Wiegrefe 1998); sino también por el hecho de

haberlo condecorado con la Gran Cruz Alemana del Águila, poco antes de que Ferdinand Porsche y su yerno Antón Piëch visitasen en 1938 las instalaciones de Ford en Michigan. Henry Ford y la auto movilización que él representaba fueron sin duda alguna el ejemplo que Hitler tomó para la “movilización en masa” de los trabajadores alemanes. Hitler consideraba el carro Volkswagen como su “máximo desempeño” y su “idea favorita”. El proyecto de la empresa Volkswagen se consideró desde un principio como algo único en la historia de la humanidad y no sólo fue destinado a superar las fábricas de Ford en Michigan (Nelson 1966, p.81, 98, 104), sino que desde un principio fue planeado para lograr en el futuro liderazgo en el mercado mundial (Roth 1990, p.82). La promesa que se había hecho a los trabajadores alemanes de crear un medio masivo de transporte económico no se cumplió ya que se utilizaba tanto para las mercancías bélicas como para la versión militar del carro Volkswagen – el llamado “cubo” – porque se utilizaba casi exclusivamente para aumentar la movilidad y el poder de lucha para el ataque próximo y la ocupación de Europa Oriental (Heidermann 1958). Desde el comienzo de la producción hasta el final de la guerra se utilizó todo lo que producía en la nueva ciudadela Wolfsburg para finalidades militares (Mayer-Stein 1993). Como demostraron Mommsen y Grieger (1966) por medio de un estudio realizado para Volkswagen, la fábrica de VW (Volkswa

gen) utilizaba hasta finales de la Segunda Guerra Mundial principalmente trabajadores extranjeros: al principio, hasta 1939, fueron italianos, luego al comienzo de la guerra se utilizaron civiles con contratos obligatorios y prisioneros de guerra y al final en los años 1944-1945, prisioneros de los campos de concentración. Así pues, el uso de prisioneros de guerra y prisioneros de los campos de concentración en las fábricas en las cuales se trabajaba para la industria de armamentos bajo el control del régimen Nazi, fue en general fue aceptado (Herbert 1985; Brüninghaus et al. 1986; Hamburger Stiftung... 1987; 1991; Hopmann et al. 1994; Fings 1996; grupo de proyecto "Messelager" 1996; Kaiser/Knom 1996; Gregor 1997; Gall/Pohl 1998; Herbert 1999; Spoerer 1999). Los condenados a trabajos forzados tuvieron una especial importancia porque ellos representaron desde la fundación en 1938 hasta finales de la Segunda Guerra Mundial no solamente la mayor parte de los trabajadores, sino que Volkswagen era a la vez "la empresa con la mayor cantidad de trabajadores condenados a trabajos forzados en Alemania" (Mommsen, en Grässlin 2000, p.281). Como demostraron Kaiser/Knom (1996) con el ejemplo de los Adlerwerke (nombre propio de una fabrica) en Frankfurt A.M., otra importante empresa alemana en el área de la producción de automóviles hasta finales de la Segunda Guerra Mundial, se trató a los trabajadores condenados a trabajos forzados como animales, fueron expuestos a sufrimien-

tos y privaciones inimaginables y fueron además torturados y asesinados. La tasa de muertes tan extremadamente alta de trabajadores fue la expresión racista de "exterminio mediante trabajo" que Hitler propagó personalmente (Kaiser/Knom 1996, p. 137; véase Brückner 1998). El sistema de terror en los Adlerwerke, así como la insistente negación y represión de los hechos por parte de los ejecutivos, de los juzgados americanos y alemanes, así como por el Concejo de la ciudad de Frankfurt en la época de la post-guerra, hacen pensar que los trabajadores en la Volkswagen fueron expuestos a un escenario igualmente terrorífico (Mommsen 1998, p.51). Grieger (1998, p. 56) describe por ejemplo, la explotación de los trabajadores condenados a trabajos forzados en la Volkswagen así: "bajo las condiciones del sistema Nazi, en el cual se eliminaron o se volvieron inoperantes ciertos factores limitantes, se degeneró la política en detrimento de los trabajadores condenados a trabajos forzados y se convirtió en una barbarie tecnocrática. La deshumanización de los trabajadores extranjeros privados de su libertad, que fueron tratados como recursos de producción inanimados, resultó luego en la creciente separación entre trabajo y reproducción. El regreso de la muerte a las fábricas me parece el momento más inquietante en el desmejoramiento brutal de las relaciones de trabajo industrial.

EL NUEVO COMIENZO DESPUÉS DE LA GUERRA

En 1948 se fundó la empresa de nuevo y se comenzó la producción en un momento en que no solamente los altos directivos y los empleados, sino también los alemanes en general, como colectivo y como individuos, mostraron una incapacidad extrema de elaborar el duelo por la pérdida de su antiguo "objeto favorito", representado en el Tercer Reich y Hitler (Mitscherlich/Mitscherlich 1967). La tesis de Mitscherlich acerca de la "incapacidad de guardar duelo" hace pensar que durante la fase de la reactivación industrial y el comienzo del auge económico en Alemania Occidental, se elaboró el duelo y el sentido de culpa reprimidos por medio de una especie de culto al muerto. Las impresionantes cifras de exportación del *escarabajo*, la ampliación de la producción en Wolfsburg y la construcción de nuevas fábricas confirman esta suposición. Igual que la historia de la reconstrucción de Alemania en general, también el comienzo de Volkswagen se hizo mediante un rompimiento total con el pasado. Este hecho lo expresó por ejemplo Nordhoff (1992: 92), el primer gerente después de la guerra (1948-1968), muy claramente en 1949 al decir: "Hemos dejado de mirar atrás, tenemos una meta por delante, no soñamos con el pasado, estamos creando el futuro." El sentido de este mensaje de Nordhoff, que el futuro apenas empieza cuando se ha dejado atrás toda conexión con el pa-

sado perdido (Nelson 1966: 10), refleja también la situación de la mayoría de las empresas alemanas occidentales de esta época. Con un personal reducido, lastimado y falto de orientación, estas empresas se vieron en el umbral de un comienzo totalmente nuevo, ya que sus instalaciones de producción estaban completamente destruidas y los mercados perdidos. En vez de permitir que la desesperación individual y colectiva se apoderase de la gente como reacción al total fracaso del Tercer Reich y al descalabro bélico, esta época de la posguerra fue más bien expresión de una manía mediante la cual se quisieron negar las pérdidas del pasado. La tan decidida y explícita invitación a ignorar el pasado e ignorar las pérdidas, no fue solamente un intento por olvidar, sino también por reprimir del duelo, fruto de estas pérdidas. Desde el punto de vista social y político, se puede entender la proclamación de Nordhoff de olvidar el pasado como un llamado a abandonar y negar los recuerdos y resentimientos que tenían que ver con el pasado. Es de suponer que Nordhoff entendió su discurso como una visión para un nuevo comienzo y una nueva época; para los colegas sin embargo, este llamado no contenía nada nuevo que no conocieran ya desde el Tercer Reich. La gran mayoría de los alemanes, ya no creía ni en la victoria final ni en la supremacía en Europa, porque seguramente se entendió esta prometida supremacía de Alemania como una ilusión terrible. La convicción de haber sido engañados

por Hitler y el régimen Nazi, habría llevado a la mayoría de los alemanes a rechazar la responsabilidad y la culpa por el sinnúmero de muertos y los destrozos inimaginables que la guerra y el holocausto provocaron en Europa. A pesar de la conciencia común entre los empleados de la Volkswagen que la megalomanía del Tercer Reich y del régimen Nazi fuese una ilusión, Nordhoff logró reactivar el mito original de la empresa mediante el enorme desafío técnico, organizativo y económico que representaba la reconstrucción de la fábrica y de la producción de automóviles. Revivir el antiguo poder gigantesco de la empresa se volvió rápidamente la razón de ser para la nueva empresa de Volkswagen y las personas que para ella trabajaban. Como ya se mencionó, la construcción de la fábrica apuntaba desde antes de la guerra a superar cualquier otro proyecto en la historia de la humanidad (Nelson, 1966:98). Esta idea que Hitler había expresado con motivo de la colocación de la primera piedra, el 26 de mayo de 1938 se convirtió muy pronto en la metáfora principal para el nuevo comienzo después de la Guerra. Heinrich Nordhoff jugó sin lugar a dudas el papel principal en la reconstrucción y el desarrollo rasante hasta los años sesenta. Su influencia solo se puede comparar con la de Ferdinand Porsche. “La voluntad de lograr el trabajo casi sobrehumano de la reorganización interna”, representaba para Nordhoff (1992:51) desde principios de 1948 un inmenso aporte para que el personal

lograra recuperar la autoestima y el deseo de grandiosidad. “Lograr algo, tener éxito, alcanzar más que los demás” (ibid.:67), fue la única alternativa que él les ofreció para sobrellevar la destrucción, la privación y la desesperación que todavía los amenazaba. “Nuestros carros son las herramientas para la reconstrucción de Alemania” (ibid.: 70). Después de la terrible devastación causada por la guerra hoy en día “estamos en el frente de batalla de la economía alemana” (ibid.: 74). La convicción que expresó Nordhoff en sus numerosos discursos dirigidos al personal, sonaba como una predicción para las siguientes décadas. La confianza en la empresa, su éxito y su tecnología aumentaban el deseo por la omnipotencia y la inmortalidad. Lo que se debía olvidar y vencer era “una guerra iniciada por nosotros y perdida por nosotros,..., la destrucción de nuestras ciudades, ... la muerte de millones de hombres en sus mejores años, ... la pérdida de miles y miles de máquinas y fábricas de mucho valor, la pérdida de recursos naturales, ... la desaparición de nuestra moneda y ahorros, ... el agotamiento de nuestros campos y las partes destrozadas que nunca volverán a unirse” (ibid.: 64). La decisión de liderar a “trabajadores totalmente desesperados, que vieron como su fábrica se acercaba más y más al desastre” (ibid.: 112), sobrepasó todo sentimiento de culpa y de vergüenza en cuanto a la magnitud de los destrozos en los cuales Nordhoff y otros cooperadores habían participado, de manera

directa o indirecta, durante el Tercer Reich (en la destrucción de ciudades y fábricas, la muerte de millones de seres humanos a quienes se consideraba como enemigos o simplemente seres inhumanos). Con esta actitud él confirmaba que “los sufrimientos de la contraparte casi nunca se reconocen” (Volcán, 1988:172). En contraste con la conciencia que hoy en día se vislumbra en la Volkswagen, es decir, de reconocer el rol de la empresa durante la guerra aunque sea parcialmente, esta visión del rol de la Volkswagen antes de la reapertura no se incluye en los discursos de Nordhoff. Cuando en 1953 se hicieron reclamos de pagos de compensación por la época anterior a la reapertura, él rechazó esta petición con la enérgica respuesta que la Volkswagen no podía cargar con la responsabilidad por “los cadáveres” exhumados de una época pasada” (Nordhoff 1992: 159) y además la empresa había empleado solamente 52 cooperadores del personal original de 19.000 trabajadores. La responsabilidad por las crueldades y desastres de la Guerra y el holocausto fue remitida a “un pasado estafador” (ibid.: 86) y que estos hechos fueron causados única y exclusivamente por Hitler y la irresponsabilidad de su gobierno (ibid.: 75). En el ambiente económico en que se movía la Volkswagen después de la guerra, el horror y los desastres parecían algo sin sentido y fueron condenados al olvido. La guerra perdida resultó muy pronto un desafío para más expansiones y más victorias por ganar.

Como Nordhoff expresó en 1956 en un discurso, “la lucha por los mercados mundiales ... acaba de empezar, y será llevada a cabo con inexorable dureza y necesitará de todas nuestras fuerzas, porque la permanencia en estos mercados tan competitivos es una cuestión de supervivencia que se debe tomar muy en serio” (ibid.: 190). La *tabula rasa* que Nordhoff quiso crear por medio de la eliminación del pasado, se convirtió en un nuevo campo de juego en las siguientes campañas para lograr el poder (Wollschäger, 1998). Parece que el amplio reconocimiento que Volkswagen obtuvo por su aporte sobresaliente al milagro alemán en la época de la posguerra contribuyó decisivamente para que la empresa perdiera la visión de la estrategia de guerra económica en la cual participó en la primera fase de su reactivación. Sin tener en cuenta si Nordhoff estaba consciente de lo anterior, su nueva “retórica” fue prácticamente la misma y fue característica para Volkswagen antes y después de la Guerra. Desde un principio el nuevo carro fue declarado como la solución pacífica para la reducción del desempleo masivo y como respuesta a las necesidades de transporte masivo, así como Hitler lo expresó al nombrar el carro “Kraft-durch-Freude-Wagen” (vigor a través de placer). Como Hitler ya lo había propagado con motivo de la exposición de automóviles de 1937, ahora también se exigía la motorización masiva para el pueblo alemán y se entendía como la justificación para la existencia de una

economía libre (Holzapfel, 1968: 30). En la hagiografía de Nordhoff y su carrera profesional se subraya en repetidas ocasiones que a él no se lo puede hacer responsable por la Guerra, que no fue miembro de la NSDAP (Partido Nacional Socialista de trabajadores alemanes) y tampoco formó parte del establecimiento Nazi. En vista del importante rol que Nordhoff jugó para la reconstrucción y el desarrollo positivo de la Volkswagen durante dos décadas, es comprensible que la idealización extrema de su rol de líder apenas se cuestione ahora. Desde la perspectiva histórica por ejemplo, parece que los retratos que trazaron Nelson (1966), Berthold (1966) o Schenzinger et al. (1969) de los primeros directores generales después de la Guerra, no mostraban las personalidades tal como realmente eran. Desde el punto de vista de ahora, es decir varias décadas después, la hipótesis de Kubisch (1995) parece cobrar vigencia, sobre el hecho de que los repetidos llamados de Nordhoff para olvidar el oscuro pasado de la organización de la historia alemana, sirvieron para colocar en segundo plano su propio pasado profesional antes de 1945; también sirvió, desde el nuevo comienzo de la Volkswagen, para hacerlo aparecer como un héroe nacional e internacional. Cuando en 1942 Nordhoff asumió la dirección de la fábrica de camiones Opel en Brandenburgo, que había pertenecido a la General Motors, esta fábrica y la Opel se encontraron en su totalidad confiscadas por el régimen

Nazi (Bartels, 1994: 172). Ya antes de la guerra, la fábrica de Opel en Brandenburgo era la más grande y más moderna fábrica de automóviles en Europa (Hauser 1937: 193) y durante la guerra el carro Opel Blitz que ahí se fabricaba, fue un factor considerable en la producción militar y bélica. En oposición a la constatación de Nordhoff, que en reiteradas oportunidades señaló que la responsabilidad de la destrucción de la fábrica de Volkswagen caía exclusivamente sobre el régimen Nazi, no hay duda de que él y muchos otros gerentes alemanes y empresarios influyeron durante la Guerra en la fábrica Opel de manera sumamente tecnocrática, para que se diera menos importancia a los prejuicios ideológicos y se enfatizara en el logro de las metas de producción exigidas por los líderes políticos (Streit 1978: 339; véase Virilio/Lotringer 1984: 24). En un discurso realizado en 1955, él describe esta fase de la guerra como una época en la cual “el paralelo establecido entre lo industrial y los eventos militares en el campo de batalla regía como única ley la producción máxima de material de guerra. El énfasis en las necesidades se encontraba totalmente en la cantidad. La destrucción es la meta de la guerra, por lo tanto la meta de la producción en estos tiempos es producir más de lo que realmente se destruye”. (Nordhoff 1992:171). Nordhoff participó activamente como gerente de la fábrica Opel, en la manía de ganar la batalla final en una guerra que en su fase final resultó en una pérdida total y una ca-

tástrofe única. Esto hace pensar que durante la reconstrucción y el nuevo comienzo la Volkswagen siguió esta misma manía aún después de la Guerra, en tanto que la gerencia anterior de Volkswagen, en especial Ferdinand Porsche y su yerno Antón Piëch, que según el historiador Mommsen (1998: 51), fueron cómplices del régimen anterior, hizo que el espíritu y el medio siguieran vigentes. La transición de la economía de guerra a la economía de la paz que Nordhoff había propagado en su primer discurso del 5 de enero de 1948, dirigido al personal de la empresa, puede entenderse como una invitación para dejar a un lado la angustia y la desesperación de la época directamente después de la guerra. Hay un consenso sorprendente acerca de que el estilo de liderazgo de Nordhoff en la empresa de Volkswagen era autócrata y absoluto, sus ideas y decisiones solitarias fueron siempre aceptadas y cumplidas como la única autoridad (Holzapfel, 1968: 222 siguientes; Edelmann, 1992: 37 siguientes; Nordhoff 1992: 114; Kubisch 1995:42; Mommsen 1989: 49; Vorstand und Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG 1998: 74 siguientes), y sin embargo, me parece insuficiente tratar de explicar la manera de su liderazgo principalmente por sus características personales. El liderazgo de Nordhoff se debe entender más bien como un fenómeno social, porque por un lado se parecía mucho al de su antecesor, Ferdinand Porsche (Porsche/Bentley 1976:175; véase Mommsen, 1998: 49). Dado que

en la Alemania de la posguerra toda autoridad estaba comprometida (Mitscherlich/Mitscherlich 1967: 22), Nordhoff debe haber significado una inmensa esperanza para el personal de planta: su rol como gerente general en la fábrica de camiones más grande de Alemania y su participación en la junta directiva de Opel, fueron las pruebas más obvias para que se le considerara un experto extraordinario en los negocios de autos, tanto en el ámbito técnico como el económico. Por último, a pesar de su rol destacado durante el régimen Nazi, la potencia de ocupación americana muy pronto dio a Nordhoff la categoría de “absuelto” (Edelmann 1992: 26), lo que contribuyó grandemente a fortalecer su rol como el líder carismático. En tanto que su liderazgo fue una recompensa aceptada por la pérdida del más grande estrategia de todos los tiempos y que ayudó a minimizar el trauma que esta pérdida representaba, Nordhoff fomentaba a través de su rol de líder, no solamente el rechazo de culpa, vergüenza y angustia (Mitscherlich/ Mitscherlich 1967: 34), sino que a la vez reemplazó la pérdida del imaginario ego-ideal que Hitler personalizó. La nueva identificación que Nordhoff ofreció como líder, facilitó a sus subordinados soportar el deterioro del propio yo, porque mientras permanecían “en la identificación narcisista con el Führer (Hitler), su fracaso fue un fracaso del propio yo” (ibid.: 79). La idealización del antiguo dictador que fue a su vez una expresión de su propia dictadura in-

tra-psíquica, se trasladó fácilmente al nuevo líder carismático, que a pesar de toda la miseria en (la planta) Wolfsburg, les había prometido desde un principio, la reconstrucción, una nueva prosperidad y una nueva sensación de felicidad (ibid.: 141). En vista del derrumbamiento existencial, el desamparo y la desesperación inequívoca, causados por la guerra, Nordhoff parecía ser la nueva figura de padre y héroe, que (como el ave fénix que surge de las cenizas) representaba el proceso de reconstrucción y un mejor futuro (véase Elias 198: 522). Desde del punto de vista de hoy y la distancia de medio siglo, se puede interpretar la historia temprana de la Volkswagen y la carrera profesional de Nordhoff, de tal manera que tanto la organización como los directivos, se vieron presos en una colusión. La reconstrucción de la empresa y la creación de un futuro prometedor iba acompañada por una clara separación y negación del pasado con todas sus pérdidas, para reprimir los sentimientos de culpa, vergüenza, angustia y privación. Parece además que la reconstrucción sin igual y el éxito que muy pronto se sintió, debido al rol sobresaliente de Nordhoff, contribuyó a cambiar la historia temprana de Volkswagen durante la guerra y hacer aparecer el rol de Ferdinand Porsche como iniciador técnico y primer directivo de la empresa desde otra perspectiva. Por eso no es sorprendente que las leyendas alrededor de Porsche y su hagiografía después de la guerra, fue acuñada de manera cons-

ciente o inconsciente por Nordhoff, su sucesor inmediato. En este contexto da la impresión que Porsche hubiera sido demasiado ingenuo y apolítico, como para darse cuenta hasta qué punto abusaron de él y lo engañaron. A esta imagen contribuyó también su hijo Ferry, quien fue un colaborador íntimo de su padre. Si se cree en lo que dice Ferry (Porsche/Bentley 1976: 101), para su padre una guerra era inimaginable aún poco antes del comienzo de la guerra. El no quiso involucrarse con el nacional-socialismo y su propaganda política. Lo único que para él contaba era que Alemania ganaba terreno y que cada uno tuviera su empleo. Su interés giraba única y exclusivamente alrededor de carros, motores y la industria automovilística. El no tenía interés en la guerra y la crudeza y la estupidez con que el hombre se mata para imponer su voluntad a través del poder y de la violencia. Esto para él fue imposible de entender, fue simplemente incomprendible. Esto fue un malentendido. Hasta el presente la bibliografía revela una glorificación de Ferdinand Porsche (Nelson 1966; Berthold 1966; Kaes 1975; Junta y sindicato de la Volkswagen AG 1988; Donhof).

Todavía, después de tantos años y a pesar de pruebas contundentes sigue siendo difícil aceptar que "Ferdinand Porsche pertenecía al grupo de los responsables es decir aquella parte de la sociedad que apoyaba el fascismo" (Krause-Schmitt 1986:28; Recker 1998:58). En contraste con las otras fábricas de automóviles que siguen

existiendo hoy en día y que fueron fundadas antes del Tercer Reich y la segunda Guerra Mundial, Volkswagen está marcada tanto en su historia temprana como en el comienzo del Milagro Alemán, desde 1949, de un espíritu de movilización de masas: la reiterada promesa de Hitler que el Volkswagen debía proporcionar a la masa de trabajadores alemanes el lujo de transportarse libremente. Esta promesa se cumplió en Alemania occidental, es decir la República Federal, cuando Heinrich Nordhoff impulsó la producción en masa. Partiendo de la convicción de que la construcción de Alemania no se lograría sin una industria automotriz en la cual Volkswagen jugará un rol sobresaliente, Nordhoff revivió la pretensión original de Hitler que Volkswagen sería el productor de automóviles más grande que inicialmente tendría la primacía en Europa y luego en el mundo. El hecho de que Volkswagen conquistara después de la Guerra las autopistas se tomó como resultado convincente para el nuevo comienzo de Alemania (Bastian /Theml, 1990:61). Tanto en la organización de Volkswagen como en Alemania en general, se tomó el Milagro Alemán como una recompensa para la megalomanía y las intenciones de expansión del Nacional Socialismo y su ideología de poder. Textualmente resucitado de las ruinas del proyecto industrial más pretencioso de Hitler y del Tercer Reich, debido a la iniciativa incansable de Nordhoff, la planta de Wolfsburg comenzó muy pronto a exportar a aque-

llos países que fueron ocupados durante la guerra por el Tercer Reich o que eran considerados como sus enemigos. Cuando en 1965 salió el auto número 10 millones se tomó como señal inequívoca de que se había ganado la batalla en el campo de la industria automotriz. Este evento se consideró como “una demostración del mayor éxito industrial de la posguerra y un símbolo del resurgimiento alemán, como ningún otro” (Schenziger et al, 1969:7). Hace poco, una coincidencia irónica demostró lo difícil que es para Volkswagen hacer un nuevo comienzo real. Según Der Spiegel, unos trabajadores de construcción volvieron a encontrar la primera piedra que Hitler había colocado y que se había perdido durante los años 50 en los trabajos de reconstrucción del edificio de la administración central. Como se supo, uno de los trabajadores se había llevado la piedra para depositarla en el jardín de su casa. Después de haberla usado como abrevadero, decidió devolverla y la enterró clandestinamente en una parte del predio de la fábrica. A causa de la ruptura del acueducto, se dieron cuenta que el elemento más importante de la empresa estaba enterrado por debajo del pavimento de la entrada principal de la administración central. Como nadie sabe con seguridad cuándo ocurrió todo eso, tampoco se sabe si Nordhoff en su camino al trabajo pasaba por la piedra. Aún suponiendo que no fuese así, sus sucesores si pasaron por encima todos los días. De manera simbólica confirmaron

los estrechos lazos de la empresa con una utopía del pasado perdido, un pasado que desde este punto de vista sigue vigente. El episodio de la piedra reencontrada y el lugar donde estaba enterrada, hacen ver el dilema en que se encontraba Volkswagen bajo el mando de Nordhoff desde otro ángulo. Mientras Nordhoff trataba por todos los medios de limpiar la empresa de su historia antigua y de la política de Hitler, al mismo tiempo no perdía ninguna oportunidad para asegurar a sus oyentes, que el carro y la empresa Volkswagen eran fruto del genio de Porsche. A pesar de que la creciente producción de Volkswagen y sus ventas hicieron creer a los colaboradores y clientes que sólo se trataba de una coincidencia de que los carros fueron desarrollados en el régimen Nazi, no hay duda de que la transición del pasado a un nuevo futuro se logró apenas parcialmente, en tanto que la empresa y sus directivos siguieron la ideología del régimen Nazi – la movilización de las masas. El hecho de que se cambiara el emblema original de la fábrica – la svástica – por la paloma de la paz, no pudo ocultar que el espíritu original de la movilización y la determinación de vencer, siguen vigentes. La economía de paz que tanto se propagó después de la Guerra, sigue siendo principalmente la prolongación de una política de guerra con otros medios. Con el trasfondo de la negación predominante de una parte de su historia, es de sospechar que con la primera piedra recuperada, la Volkswagen confronta un dilema.

Mientras que la primera piedra por una parte simboliza tanto el comienzo de la empresa como la intención explícita de ocupar el rol de líder en la industria automovilística, y por otra parte simboliza un “símbolo bizarro” en el sentido del psicoanalista inglés Wilfred Bion (1961, 1990), un “objeto” que despierta una historia espantosa y profundas angustias y reacciones psíquicas.

EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

A pesar de que Spoerer (1998:61) parte de la idea de que la responsabilidad y la culpa por las atrocidades del Tercer Reich siguen teniendo una influencia en la legitimación y búsqueda de la identidad de las empresas alemanas, al mismo tiempo representa una enorme sobrecarga para sus colaboradores al concientizar esta parte de la herencia. Como se muestra con el ejemplo de Volkswagen, es muy probable que exista un rechazo a la idea de que la actual guerra económica podría reflejar la dinámica de la guerra pasada. Esto se percibió claramente cuando un miembro de la junta directiva encargado de relaciones públicas se expresó en el sentido de que no es un secreto que Volkswagen está haciendo todo lo posible para pertenecer a los ganadores en la batalla despiadada que se libra en el mercado automotriz (Leyendecker, 1998). Aunque Volkswagen no se diferencia mucho de otras empre-

sas en la industria automotriz o las de otros mercados, sin embargo esto refleja que estas empresas se guían por el postulado de que “sobrevivir implica la competencia por un recurso escaso, es decir, la supervivencia se convierte en el escenario de conflictos de intereses incompatibles, en el que el éxito de unos significa la muerte de otros” (Bauman 1998:8). Esta competencia culminó nuevamente en la política de la empresa que sigue el actual presidente de la junta, Ferdinand Piëch. Después de derrotar a los competidores nacionales -Daimler-Benz, BMW, Ford y Opel – en términos de las cifras de ventas anuales, Volkswagen decidió comprar a Rolls-Royce y Bentley, e incursionó con esta compra en el terreno de los dos primeros productores de automóviles lujosos. Con esta transacción y el intento de comprar marcas tan prestigiosas como Lamborghini y Bugatti, Volkswagen trató de ganarse una nueva reputación. El hecho de que Volkswagen trate de entrar al círculo de los tres o cuatro productores más grandes de automóviles, se racionaliza como una mera estrategia de supervivencia. Como muestra claramente la reciente adquisición de Chrysler por Daimler-Benz (Vlasic/Sterz 2000), parece que la creciente tendencia a las fusiones, no se debe tanto a la intención de racionalizar o de lograr efectos de sinergia, sino más bien a la necesidad de crecimiento en el mundo de los negocios, en el cual sólo cuenta el aumento de las ventas y las ganancias. A diferencia de

otros sucesores de Nordhoff, en los últimos 25 años parece que Ferdinand Piëch como presidente de la junta quiere reactivar la dinámica psicótica como una continuación de la historia de Volkswagen. Al estar con la obsesión de tener que mostrar al mundo que él es el sucesor legítimo de Ferdinand Porsche (N.N. 1998a: 93), arrastra la empresa hacia un dilema inevitable. Mientras que Piëch, como nieto y heredero de Ferdinand Porsche, por un lado remonta a la historia del origen de la empresa y la genialidad del inventor y padre técnico del carro Volkswagen, por otra parte trata de evitar que la paternidad política e ideológica de Hitler y el papel de la empresa en el Tercer Reich se llegue a evidenciar en la conciencia pública. El hecho de que Volkswagen haya sido una de las primeras empresas alemanas que contribuyó al Fondo de Reparaciones para los trabajadores de trabajos forzados durante la Segunda Guerra Mundial, no es necesariamente un indicio de reparaciones morales, sino más bien un paso estratégico para lograr el olvido de las circunstancias políticas e históricas del empleo de los trabajos forzados, para evitar una discusión pública acerca del involucramiento de la empresa en los asuntos del Tercer Reich – sobre todo con la idea de incursionar en el mercado de los E.E.U.U. (véase Grässlin, 2000: 279). Esta dinámica de separación no sólo se limita al inicio de la historia de la empresa que posiblemente causaría inseguridad, espanto y horror y tendría influencia

sobre las decisiones de compra. Esto finalmente tiene que ver con la separación de la racionalidad (técnica) y la emocionalidad en la empresa. Mientras que justo en los últimos tiempos el mercadeo de VW está tratando insistentemente de vender la idea que la compra de un carro es una vivencia emocional, por otra parte el presidente de la junta trata de darse una imagen de alguien que no sabe nada del hombre, pero que sabe todo sobre los carros. Semejante auto imagen tecnocrática, como la explica Colari (1998: 295), está demasiado conforme con el modelo ortodoxo de gerencia estratégica. Se considera como incapacidad el tolerar dinámicas psico-sociales no aceptadas (deMoses, 1990: 211) así como una carencia de conciencia acerca de la relación propia con otros que proyecta al individuo como líder. Como dijo un periodista recientemente: Piëch que es desconfiado, se siente constantemente rodeado de enemigos, él cree estar constantemente en guerra – con los competidores, los japoneses o quien sea. Y como en una guerra siempre hay ganadores y perdedores, Piëch no trata de esconder sus intenciones de ser el ganador (N.N. 1998^a: 93). Comprender esta actitud como un acto de protección contra la debilidad (Fornari 1975: 231) sólo es fácil para el observador externo. Lo difícil que es hacer una crítica interna lo refleja el hecho de que la carta fuera anónima y escrita por algunos gerentes en noviembre de 1994. La carta, dirigida al Dr. Liesen, el presidente de la junta (Gässlin 2000, p.

213), era una crítica a Piëch. Esta dificultad explica por qué la crítica acerca del estilo de gerencia de Piëch aparece predominantemente en la prensa, sobre todo en revistas de administración. Linden (1998: 59) describe a Piëch abiertamente como alguien que está obsesionado por los carros, como constructor extraordinario de carros y como luchador sin miedo. Piëch no sólo tiene la tendencia de llevar la Volkswagen como una empresa familiar; además de su papel en la junta de la S.A. (Sociedad Anónima), dirige la dirección de la marca Volkswagen y los departamentos de investigación y desarrollo, de compras, de producción y de control de calidad de la organización. Mientras que Ferdinand Porsche todavía se burlaba de que Hitler lo hubiera nombrado Constructor de Carros del Reich y se negaba a usar este título, parece que Piëch, en cambio, está posesionado de la idea de ocupar el mando mundial del mercado automotriz. Hasta qué punto se deja llevar por la idea de una guerra global, se puede apreciar en su discurso de 1993 en relación con el Asunto López: nunca antes en la historia de la posguerra “un presidente de la Volkswagen había utilizado palabras tan marciales: Piëch habla de la “guerra de General Motors contra Volkswagen”, Piëch alerta contra “enredos turbios”, Piëch acusa a la GM del “engaño al público”, Piëch propaga “la lucha con productos” en “los campos de batalla” de la industria automotriz. Aún cuando un periodista insiste y pregunta por qué usaba esta

terminología de la guerra, el austriaco prosigue: la “dicción de guerra” se fundamenta en que “nosotros tenemos una capacidad de cerca de 40 millones de camiones a nivel mundial y vendemos 30”. Si al representante de la prensa no le gusta “la dicción de guerra”, también se puede usar el término “lucha por la supervivencia”. Aquí se trataba de “una lucha de desplazamiento” y esta lucha la llevaba Volkswagen con modelos, innovaciones y atractivos, mientras que otras empresas se ingeniaban “otros métodos”. Esto, para mí es “una forma de guerra” repite el presidente de la Volkswagen con insistencia (Grässlin 2000: 183). Piëch fue elegido presidente de la junta en un momento en que la empresa bajo el mando de su antecesor pasó por un momento de muy bajas ganancias y se encontraba al borde de la ruina. Mientras que la visión para el futuro de la empresa que señalaba Piëch en el momento de tomar el mando, fue puesta en duda por parte de muchos colaboradores y competidores y calificada como una expresión de megalomanía (N.N. 1998b: 99), Piëch, por el contrario contaba no solamente con el apoyo del estado de Niedersachsen como el más grande accionista, sino también con el soporte de la junta que corroboraba su posición y evitaba cualquier crítica (Linden 1998: 61). El consenso unánime del primer ministro del estado de Baja Sajonia, de la junta en general así como de los sindicatos, parece ser una reacción a la experiencia de cómo manejar las crisis: “En tiempos

de crisis anhelamos la omnipotencia y estamos dispuestos a aceptar héroes, que en circunstancias normales declararíamos locos” (Steiner 1993: 130). En un discurso Piëch había expresado hasta dónde él iba a responder a estos anhelos de omnipotencia:

“La competencia mundial es dura, ...sobre todo en Europa habrá una guerra mortal en los próximos años”. Para salir como vencedores, “la Volkswagen necesita los tiradores de precisión en las primeras filas y debe operar conjuntamente ... semejante a la fuerza aérea y el ejército” (Grässlin 2000, p. 257). Aunque se supone que las fantasías de Piëch se guiarían por el mito de la fundación de la Volkswagen, no se les podría adjudicar la importancia predominante para la política de la empresa, si no fuera porque existen fantasías inconscientes por parte de la gerencia y de los colaboradores de VW. La posibilidad de identificarse con un proyecto gigantesco en la historia de la humanidad fomenta la ilusión y hasta la convicción, de pertenecer al grupo de los elegidos y ser más capaz y más importante que el promedio de la gente. La creencia de que el Volkswagen es inmortal y que fue revivido hace poco por medio del New Beetle (nuevo escarabajo) de manera nostálgica (Gabriel 2000: 169), se extendió a la empresa en general y forma parte de la imagen que la empresa mantiene ante todo el mundo. Ya en 1948, en la época del nuevo comienzo de VW, Nordhoff (1992: 64) había dicho a sus trabajadores que “nadie ... puede sen-

tirse seguro, si no defiende su puesto de trabajo con un rendimiento óptimo". Hoy en día, Piëch confronta a sus colaboradores de manera aún más directa. Como presidente de la junta de Audi había hecho saber a la gerencia cómo evaluaba su rendimiento y cuáles serían las consecuencias: "El 15% de ustedes trabaja a mi satisfacción, con el 45% me gustaría seguir trabajando, siempre y cuando mejoren su rendimiento. Del resto del grupo de la gerencia dice Piëch, "tendré que separarme" " (Grässlin 2000: 102). En su actual rol en la Volkswagen, Piëch hace saber abiertamente a todos sus colaboradores que nadie puede sentirse seguro, ni en su puesto actual, ni en la empresa en general. A pesar de que esta posición es fácil de explicar y de legitimizar, puesto que la competencia brutal en el mercado internacional automotriz y el obvio exceso de capacidad mundial coloca a todos los productores de automóviles en una posición de incertidumbre, en la cual ellos mismos no saben si van a sobrevivir o no, o si tendrán que abandonar el terreno en un futuro próximo, esta posición no puede, sin embargo, ocultar el carácter de defensa en cuanto a las angustias de pérdida y de persecución que a ella subyacen. Igual que en una guerra entre naciones, se proyecta la culpa no aceptada hacia la competencia, que en muchos casos se considera como enemigo y así se trata. En últimas, es la agresividad violenta de la competencia la que no deja elegir a la VW, sino partir de una guerra global y

mantenerla viva. El asunto Lopez, quien fue el gerente de filial de la General Motors, que se autodenominó un guerrero y que fue empleado por Volkswagen principalmente por sus conocimientos detallados y amplios acerca de la planeación y de las políticas de compra de la Opel y que tuvo que ser nuevamente despedido después de una tormentosa disputa con GM, es igualmente un ejemplo convincente de esta culpa no admitida, como la reciente discusión con la Comisión Europea acerca de las prácticas de venta de Volkswagen en Italia. La acusación de haber infringido el reglamento de competencia de la Unión Europea, fue rechazada con mucha vehemencia por Piëch en el mismo momento en que fue lanzada, declarándola como una suposición de mala fe. Es muy probable que la reacción de Piëch a ambos episodios fuera algo negativo para la imagen pública de la Volkswagen, pero el manejo de estos episodios revela a la vez un modelo general con el que en estado de guerra se evita la confesión consciente de los errores y de las pérdidas. El hecho de adjudicar la culpa al enemigo, es según Fornari (1975: 22), uno de los fenómenos centrales para escaparse de la culpa que la guerra origina en el ser humano. Como ya se mencionó, la dinámica psicótica de la guerra no se limita a la guerra de la empresa contra sus competidores por lograr cifras máximas de ventas. Más bien es de suponer que el predominio de la metáfora de guerra por parte de la VW es un indicio más para la elabora-

ción del duelo dentro de la empresa y que la retórica de la guerra tapa con eufemismo. Así como las empresas en general, también las compañías grandes sacrifican frecuentemente una parte de sus colaboradores, para de esta manera asegurar la supervivencia de la empresa en un futuro (Stein 1999). Igualmente la gerencia de cabecera tiende a culpar la gerencia de segunda fila por la insuficiencia de logros. Esto no sólo comprueba que el liderazgo en la guerra tiene tendencia a monopolizar la violencia y el poder, para protegerse del sufrimiento propio; las maniobras paranoicas que esto conlleva fomentan la comprensión de competencia como algo que parte de la idea que son los demás en la gerencia y en el grupo de colaboradores quienes deben cargar con la culpa y la responsabilidad por la falta de éxito. En vista de la dinámica actual de Volkswagen, en la cual el propio presidente de la junta se declara como factor decisivo para el éxito y la supervivencia de la empresa, no es sorprendente que se perciba a Piëch por parte de sus colaboradores de manera ambivalente. El reconocimiento que él recibe por su éxito y su genialidad como constructor de carros, se fundamenta en gran parte y tal vez preponderantemente en la idealización (Brown/Starkey 2000: 106) y se ve acompañado hasta cierto punto, por una enemistad por parte de los colaboradores, que lógicamente no se manifiesta abiertamente. Tanto dentro como fuera de la empresa el presidente de la junta de la Volkswagen no

teme caracterizarse como un “estratega” que entra a una guerra de conquista en la cual se presenta como la persona lista para manejar con la suficiente rigidez la competencia extrema que existe en el mercado global. Mientras ya nadie se sienta seguro en la empresa, él provoca odio. A pesar de que esto se niega públicamente, es de suponer que esta enemistad en “el frente nacional” se siente en la alta gerencia. Este manejo enajenado de la dinámica psicótica origina un círculo vicioso: a medida que aumenta la ambigüedad de la alta gerencia, con los mandos medios, aumenta la tendencia del líder de la empresa a reaccionar de forma maníaca para defenderse de la pérdida de imagen, causada por la misma ambigüedad. Como el desprecio hacia los colaboradores hace parecer al gerente como perseguidor potencial, se dificulta a la vez mantener una base de confianza y de cooperación (Sievers 2001b). En la descripción y el análisis de la historia de la Volkswagen han prevalecido hasta ahora el rol de los dos fundadores (Hitler y Porsche) y el primero y actual gerente de la empresa después de la guerra (Nordhoff y Piëch), por lo tanto puede surgir la impresión de que yo quiero propagar un análisis psico-analítico de la organización en el sentido de Kets de Vries (Kets de Vries 1979, 1980, 1990; Kets de Vries/Miller 1984), en el cual la neurosis de la empresa es en primer lugar la expresión de la patología del gerente de cabecera. A pesar de que la Volkswagen representa un excelente ejem-

plo para este tipo de contemplación, mi intención parte de otra visión. Tal vez mis intenciones no fueron del todo claras y por eso quiero aclarar que no me importa señalar ciertas características o deficiencias de la personalidad de la persona o construir un psicograma biográfico. Tampoco quiero negar o minimizar el mérito personal que ellos representan para la empresa. Mi visión enfoca más bien el hecho de que Hitler, Porsche, Nordhoff y Piëch son los protagonistas del pensamiento predominante en esta empresa en varias fases críticas durante la historia relativamente corta de seis décadas. Mi interés se centra más bien en demostrar, hasta qué punto estos protagonistas en sus papeles como organizadores y empresarios se deben entender como la “la encarnación” de la ideología, de los mitos y “el espíritu de la época” de la constelación socio-política e histórica de Alemania y de la tecnología particular de la producción de automóviles en masa.

LA COMPETENCIA COMO GUERRA

La enseñanza del presente artículo estriba en que el menosprecio de la humanidad es un momento importante en la historia inicial de Volkswagen y que este menosprecio se revivió en el nuevo comienzo de la empresa después de la Guerra. A pesar de que en la época de la posguerra bajo el mando de Nordhoff se hizo lo posible por es-

capar de este pasado, esta parte de la historia de Volkswagen representa una herencia importante hasta el presente (véase Sievers, 2001c). Según los hechos aquí presentados junto con mi interpretación, debemos preguntarnos por qué este contexto no logró atraer el interés en la discusión interna y sólo de manera limitada en la opinión pública. En el intento de encontrar una respuesta me apoyé en la visión psicoanalítica de Christopher Bollas (1989,1997) y en particular en el término acuñado por él del “conocer no pensable”, es decir, de “lo conocido impensable”. Bollas describe aquella “forma del conocimiento que obviamente no ha sido conscientizado todavía, pero que el recién nacido “conoce” porque es parte de la manera en que percibe el mundo, lo organiza, lo memoriza y lo utiliza” (Bollas, 1989: 1). A pesar de que el término del conocer no pensado proviene del trabajo psicoanalítico con individuos, se puede aplicar sin embargo a organizaciones, como lo han mostrado Armstrong (1994) y Lawrence (1999b, 2000). Se refiere a aquella parte del conocimiento en una organización de la cual todos disponen y que sin embargo no ha sido analizada en cuanto a su significado y sus consecuencias y por lo tanto no se exterioriza. “No obstante, tan pronto se conscientiza, origina una diferencia tajante para la vida de la organización” (Lawrence 1999b: 312), lo que hace parecer la realidad bajo una nueva luz y brinda la posibilidad de nuevas referencias. Con el ejemplo de

la dinámica política de Israel después del atentado al primer ministro Itzak Rabin, Biran (1998) describe cómo el conocimiento impensable, que no encuentra palabra en las organizaciones, lleva a que se inventen y se propaguen mentiras. El hecho de que “la verdad” se vea reemplazada por la mentira, se debe a “un proceso confabulado, que consiste en la necesidad de deshacerse de la parte incómoda, desagradable e indescriptible de la realidad, para no percibirla ni entenderla. Tal proceso se realiza para evitar el malestar y el dolor relacionados con la mención del conocimiento no analizado” (Lawrence 2000: 12). Una explicación para el hecho de que la Volkswagen ha sido sólo parcialmente capaz de confesar su historia y su significado para su desarrollo, se fundamenta principalmente en que se ha eliminado de manera inconsciente esta parte del mito de la fundación que encierra la movilización general, la expansión, la ocupación y la victoria final y por lo tanto no está disponible en toda su extensión en el discurso público. En un sentido literal y metafórico, el lenguaje del desprecio de la Volkswagen, de la guerra expansionista, de la eliminación de los enemigos y de la violencia profundamente arraigada hasta finales del Tercer Reich, no ha podido encontrar una “transposición” (Biran 1998:96) porque los términos necesarios en el contexto de la organización, como la experiencia emocional de la pérdida, el dolor y la vergüenza, no tienen significado y por lo tanto no tie-

nen sentido. La historia inicial de la empresa se ha convertido más bien en una “cosa (que existe) por sí misma” (Bion 1990), que se simboliza sobre todo en el escarabajo construido por Ferdinand Porsche. La manera como se trata gran parte del conocimiento del pasado, ha hecho que este conocimiento se haya convertido en un “conocimiento no analizado”. Esta es la razón por la cual el pasado reciente y las experiencias emocionales que éste conlleva se mantienen “sin digerir”; ellas representan una especie de “núcleo psicótico”. Como este núcleo no puede ser reconocido, mencionado y reflejado públicamente, hace que la alta gerencia se vea en la necesidad permanente de convertirlo y perpetuarlo en una competencia declarada como estrategia de guerra. En razón de lo expuesto anteriormente, el intento de Nordhoff de situar a sus colaboradores en una economía de paz (Nordhoff 1992: 46), para quienes “la exportación de mercancías industriales... es cuestión de vida o muerte (ibid.: 70), puede considerarse igualmente como una gran mentira así como los intentos extensivos de su sucesor, quien quiere ganar y mantener el poder en el mercado automotriz sobre todo para escapar del desplazamiento y de la eliminación amenazante. La construcción y prolongación de estas mentiras no se fundamentan en una intención pre-determinada; más bien sirven para no entrar en contacto con el recuerdo de las experiencias emocionales del pasado y con el carácter traumático de

estos acontecimientos. La tragedia y los traumas del pasado se ocultan mediante la supuesta genialidad y el heroísmo que están ligados a la imagen de Ferdinand Porsche y Heinrich Nordhoff. También Ferdinand Piëch se inscribe en esta imagen de su abuelo, al tratar de comprobar al mundo que él es un genio en el desarrollo de carros y al venderlos con éxito en el mundo entero. No sólo la adquisición de Rolls-Royce y Bentley, y la adquisición de Lamborghini y Bugatti y otras adquisiciones próximas, se pueden entender como un intento de cumplir las expectativas y la intención de Volkswagen de lograr las cifras más altas en ventas en el mercado mundial automovilístico, y de competir directamente con Daimler, Chrysler y BMW en el mercado de las limusinas de lujo, sino que son a la vez el intento y la prolongación de pretender el poder mundial que acompaña a la empresa desde su fundación. De esta manera la dimensión trágica de esta pretensión proveniente del pasado se elimina del pensamiento colectivo (Biran 1998: 99). Se mantiene inalcanzable, porque no encuentra ni siquiera su expresión en una metáfora y por lo tanto no puede ser pensada, nombrada o formulada como idea. El temor a que la imagen de la Volkswagen —y por lo tanto su participación en los mercados mundiales— sufra algún daño, si se intenta reconocer “el conocimiento no analizado” del Tercer Reich, le hace imposible a la Volkswagen reconocer la experiencia emocional que está oculta en la histo-

ria temprana de la empresa para adjudicarle un sentido y un significado al duelo y a la vergüenza. Hay muchos argumentos a favor que indican que la incapacidad de “descodificar” el lenguaje de la violencia y de esta manera mantener inconscientemente una sensación en la empresa, contribuye a lo que Bion llama “nameless dread”, es decir, mantener un temor inexpresable. Por lo menos para un futuro próximo no es de esperar que esta dinámica predominante cambiará en el sentido de que se adjudicará un sentido al conocimiento no analizado. El solo pensamiento que la revelación de este conocimiento y su aceptación podrían cambiar decisivamente la vida de la organización (Lawrence 2000: 12), es impensable para Volkswagen. El hecho de que la alta gerencia y sobre todo Piëch sean los responsables de las continuas maniobras para mantener la historia inicial sin modificaciones, al mismo tiempo parece demasiado sencillo pensar que sólo ellos mantienen vivos y tienen la responsabilidad por estas estrategias inconscientes. Este continuo proceso de crear y mantener falsedades, se debe entender, como ya se dijo, como “un proceso de confabulación”, un proceso en el cual “se niega conjuntamente estas partes de la realidad que son molestas y desagradables de percibir y de entender” (ibid.: 12). En este contexto Hoggett (1998) señaló que tal colusión desde el punto de vista de su dinámica psico-social, se inicia y se mantiene a través del “establecimiento interno”, que

es un tipo de comité secreto. En el caso de Volkswagen y de igual manera en otras empresas “funciona el sistema interno como un poder invisible, secreto y reaccionario, que controla el límite del área del conocimiento institucional no analizado —un conocimiento que pone en peligro las ilusiones institucionales” (ibid.: 9). Aquí es importante mencionar que este establecimiento interno, este comité secreto no se debe entender como una simple teoría de complot que posiblemente da cuenta más sobre las paranoicas angustias de persecución de su autor, o de quienes la respaldan. Este sistema o comité se debe entender más bien como una dimensión de la organización interna y dinámica psico-social, que inconscientemente comparten y apoyan la mayoría de los miembros de la organización. Un comité secreto de este tipo no se constituye con individuos concretos o personas, rodeados de misterios, sino que fortalecen las dinámicas psico-sociales predominantes que prevalecen en una organización y activan aquellas partes psíquicas internas y latentes en el sentido de una fantasía inconsciente en sus roles de organización. En el intento de dominar los poderes destructivos de una angustia sin nombre, el establecimiento, es decir, el comité secreto por lo general tiene la tendencia de convertir el terror interno en una amenaza indefinida a la cual hay que reaccionar debidamente. El desplazamiento del terror interno hacia afuera hace que para la empresa se origine, de manera

inevitable, un círculo vicioso. En el caso de Volkswagen es de suponer que la idea que los competidores no dejan otra salida a la Volkswagen que reaccionar con maniobras de guerra; se basa en una proyección del terror de la “temprana infancia” de la empresa durante el Tercer Reich y de la Segunda Guerra Mundial. El hecho de haber estado envuelto en la realización de la Guerra, durante la guerra misma y el siguiente movimiento denominado “guerra para la paz”, se niega en el intento de responsabilizar a la competencia de la guerra en el mercado automotriz. Tal “desfiguración” de los hechos y su interpretación son la expresión de una fantasía inconsciente, que confirma la convicción de la empresa, que no tiene otra salida frente a los ataques e intentos de aniquilamiento de parte de la competencia, que de contestar con un comportamiento bélico igualmente o aún más agresivo. Como el terror que se vive en el mercado no puede ser aceptado como expresión del terror interno se adjudica a la competencia y sus intenciones de aniquilamiento. Esto lleva a la conclusión que la empresa no tiene otra salida que armarse para contrarrestar este terror externo, de soportarlo o superarlo mediante actividades propias para causarle daño al otro. Al exteriorizar el terror de esta manera, se hace un intento por liberarse de terror interno, que en el caso de la Volkswagen resulta claramente del conocimiento no analizado de la historia temprana. Como ya se mencionó más arriba, la Volkswa-

gen no parece diferenciarse mucho de otras empresas, por lo menos en lo referente a los medios o metas de la guerra. Es muy probable que ellas también recurran a medidas psicóticas parecidas para no enfrentarse a la angustia propia y al terror interno. Aunque ellas se diferencian considerablemente en la historia de su origen, es de suponer que también movilizan elementos agresivos y destructivos de manera inconsciente en la guerra de la competencia, que resultan del mito de sus respectivas fundaciones y su historia temprana. Lo que a Volkswagen diferencia de las demás empresas y por lo tanto sostiene la hipótesis aquí expuesta, es el hecho que Volkswagen fue conceptualizado y fundado de parte de sus fundadores – Hitler y Porsche – (comprobado por Krause-Schmitt 1986) como instrumento de guerra para lograr la victoria final. Después del final de la guerra, Volkswagen se esforzó en el intento de no identificarse con el Tercer Reich y Hitler, el iniciador político del Volkswagen. Para no poner en peligro la hagiografía de Porsche como inventor genial e ingeniero, también tenía que pasar al olvido, que él como tecnócrata exitoso se había convertido a un colaborador persistente del terror nacional-socialista. Un conocimiento, que sobre todo durante el primer período después de la nueva fundación, siguió vivo en la memoria del pueblo, para convertirse poco a poco en conocimiento no analizado, que por lo menos a nivel formal y racional de la empresa fue desatendido y se mantu-

vo a nivel de lo no-pensado. En últimas, esto contribuyó a que el menosprecio a la humanidad por el cual fueron sacrificados millones de personas en la guerra y en el holocausto como enemigos o no-arios, hoy en día casi no se recuerda y no se incluye en un contexto que va más allá de la empresa. Esta parte del pasado no puede ser “apreciado” porque se teme que su solo reconocimiento arrojaría una sombra sobre la empresa y sus productos, que llevaría a pérdidas en el mercado. Al entenderse todavía como defensor de una lucha económica por la paz y el bienestar, Volkswagen no puede pensar o expresar la verdad que subyace al hecho de que la competencia en el mercado automovilístico, como en todos los demás mercados, es realmente una guerra. De manera paradójica parece que el uso creciente de la metáfora bélica en la industria automovilística, así como en otras industrias sirve para dejar esta verdad muy conocida como no-pensado y que el mundo en muchas empresas grandes y en amplios ámbitos de la economía está en un estado de guerra. Esta verdad se oculta tras una mentira, que mantiene la creencia que la competencia se diferencia tanto de la guerra que realmente no puede ser una guerra. No puedo liberarme de la impresión que los continuos intentos de las grandes empresas son una expresión de una guerra reflexiva, de manera que se declara la guerra a la percepción y aceptación de la experiencia de la guerra misma con toda su destrucción, su aniquilamiento

to y su terror. El intento de declarar la guerra a la idea y el conocimiento, que la competencia en un sentido amplio hoy en día realmente es una guerra, es una especie de mentira reflexiva, que sirve para ocultar la mentira fundamental que competencia simplemente no puede ni debe ser una guerra. La idea que la guerra no solamente toma lugar en países lejanos sino que está ocurriendo frente a nuestras puertas y hasta en nuestras propias casas, es tan alarmante, insoportable e inexpressable que debe quedar no pensado. Hasta qué punto esta mentira apunta a ocultar tanto el conocimiento como la realidad no pensada, se aclara en el hecho que uno como miembro de una empresa o como consejero tiene que confrontarse con el hecho de que por un lado en conversaciones informales, todos los actores de roles de una organización señalan su experiencia emocional como la de una guerra, pero que esta verdad vivencial y vivida no puede ser reconocida ni expresada públicamente. Es impensable hacer referencia a la guerra o hasta de cuestionarla dentro de los procesos de los negocios y reuniones, no es sorprendente que dentro de la ciencias de la economía hasta ahora no se ha tematizado la relación entre la guerra y la competencia. La mayoría de las grandes empresas y sus establecimientos internos no han contribuido nada decisivo y la mayoría de los científicos todavía se conforma de mantener la mentira que el mundo es un pueblo global en el cual todos viven en paz.

BIBLIOGRAFÍA

- AHRENS, K. (2000): Mit Vollgas in die Volkswagen-Freizeit. In: *Manager Magazin* (10), S. 210-223.
- AICHINGER, P. (1975): *The American soldier in fiction, 1880 - 1963: A history of attitudes towards warfare and the military establishment.* Ames, Iowa.
- AMATI, S. (1987): Some thoughts on torture. In: *Free Associations* 8, S. 94-114.
- ARMSTRONG, D. G. (1994): *The „unthought known“.* London.
- AUER-HUNZINGER, V./SIEVÉASES, B. (1991): Organisatorische Rollenanalyse und -beratung: Ein Beitrag zur Aktionsforschung. In: *Gruppendynamik* 22, S. 33-46.
- BAIN, A. (1999): On socio-analysis. In: *Socio-Analysis* 1, S. 1-17.
- BARTELS; E. (1994): *Opel. Militärfahrzeuge.* Wölfersheim-Berstadt.
- BASTIAN, T./Theml, H. (1990): *Unser wahnsinnige Liebe zum Auto.* Weinheim.
- BAUMAN, Z. (1998): *Ansprache des Preisträgers anlässlich der Überreichung des Theodor W. Adorno-Preises 1998.* Manuskript. Frankfurt a.M.
- BERTHOLD, W. (1966): *Die mobilen Manager. Glanz und Größe der deutschen Autoindustrie.* München.
- BEUMER, U./Sievéases, B. (2000): Einzelsupervision als Rollenberatung. Die Organisation als inneres Objekt. In: *Supervision* (3), S. 10-19.

- BIES, R.J./TRIPP, T.M. (1996): Beyond distrust: "getting even" and the need for revenge. In: Kramer, R.M./Tyler, T.R. (Hrsg.): Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA, S. 246-260.
- BION, W.R. (1961): Experiences in groups. London.
- BION, W.R. (1971): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart.
- BION, W.R. (1990): Zur Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeiten. In: Bott Spilius, E. (Hrsg.): Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. München, S. 75-99.
- BIRAN, H. (1998). An attempt to apply Bion's alpha- and beta-elements to processes in society at large. In: Bion Talamo, T./Borgogno, F./Mercuri, S.A. (Hrsg.): Bion's legacy to groups. London, S. 95-100.
- BOLLAS, C. (1989): Forces of destiny. Psychoanalysis and human idiom. London.
- BOLLAS, C. (1997): Der Schatten des Objekts. Stuttgart.
- BROWN, D./STARKEY, K. (2000): Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. In: The Academy of Management Review 25, S. 102-120.
- BRÜCKNER, W. (1998): „Arbeit macht frei“. Herkunft und Hintergrund der KZ-Devise. Opladen.
- BRÜNINGHAUS, B./HABETH, S./POHL, H. (1986): Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933 bis 1945. Stuttgart.
- BURNHAM, C. (1991): Volkswagen. Die Geschichte eines Klassikers. Hamburg.
- COLARI, R. (1998): Philosophizing on strategic management models. In: Organization Studies 19, S. 281-306.
- DEMAUSE, L. (1989): Grundlagen der Psychohistorie. Frankfurt a.M.
- DER SPIEGEL (1998): Geschichte: VW-Grundstein entdeckt (36), S. 19.
- DÖNHOF, T. (1998): Der eiserne Ferdinand. In: Max 4, S. 126-133.
- EDELMANN, H. (1992): Die Reden Heinrich Nordhoffs - Zeugnisse einer Ära. In: Nordhoff, H.: Reden und Aufsätze - Zeugnisse einer Ära. Düsseldorf, S. 15-45.
- EISOLD, K. (1997): Psychoanalysis today: Implications for organizational application. In: Free Associations 6, 2, 38, S. 174-191.
- EISOLD, K. (2000): Rezension: D. Kirchner (2000a). In: Freie Assoziation 3, S. 407-411.
- ELIAS, N. (1989): Studien über die Deutschen. Machtkämpfe und Habitusentwicklung im 19. und 20. Jahrhundert. Frankfurt a.M.
- ELIELI, R. B.-L. (1994): Psychoanalytic thinking and organizations. In: Psychiatry 57, S. 78-91.
- FENICHEL, O. (1939): Über Trophäe und Triumph. In: Internationale Zeitschrift für Psychoanalyse 24 (1954): Trophy and triumph. In: Collected Papers. New York.
- FINGS, K. (1996): Messelager Köln. Ein KZ-Außenlager im Zentrum der Stadt. Köln.

- FLEISCHHAUER, J. (1999): „Wir handeln die Zukunft“. In: *Der Spiegel* (12), S. 104-105.
- FORD, H. (1922): *Der internationale Jude. Ein Weltproblem.* Leipzig.
- FORD, H. (1923): *Mein Leben und Werk.* Leipzig.
- FORNARI, F. (1975): *The psychoanalysis of war.* Bloomington.
- GABRIEL, Y. (1999): *Organizations in depth. The psychoanalysis of organizations.* London.
- GABRIEL, Y. (2000): *Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies.* Oxford.
- GALL, L./POHL, M. (Hrsg.)(1998): *Unternehmen im Nationalsozialismus.* München.
- GOLDMAN, P. (1994): *Searching for history in organizational theory: Comment on Kieser.* In: *Organization Science* 5, S. 621-623.
- GRÄSSLIN, J. (2000): *Ferdinand Piëch. Techniker der Macht.* München.
- GREGOR, N. (1997): *Stern und Hakenkreuz. Daimler-Benz im Dritten Reich.* Berlin.
- GRIEGER, M. (1998): *Das Volkswagenwerk - Unternehmensentwicklung zwischen Rüstung und Zwangsarbeit.* In: Gall, L./Pohl, M. (Hrsg.): *Unternehmen im Nationalsozialismus.* München, S. 55-57.
- HAMBURGER STIFTUNG FÜR SOZIALGESCHICHTE DES 20. JAHRHUNDERTS (Hrsg.)(1987): *Das Daimler-Benz-Buch. Ein Rüstungskonzern im Tausendjährigen Reich.* Nördlingen.
- HAMBURGER STIFTUNG ZUR FÖRDERUNG VON WISSENSCHAFT UND KULTUR (Hrsg.)(1991): *Deutsche Wirtschaft. Zwangsarbeit und KZ-Häftlinge für Industrie und Behörden.* Hamburg.
- HAUSER, H. (1937): *Opel. Ein deutsches Tor zur Welt.* Frankfurt a.M.
- HEIDERMANN, H. (1958): *Zur Geschichte des Volkswagenwerkes.* In: *Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Um die Zukunft des Volkswagenwerkes.* Berlin, S. 7-15.
- HERBERT, U. (1985): *Fremdarbeiter. Politik und Praxis des "Auslands-Einsatzes" in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches.* Berlin.
- HERBERT, U. (1999): *Das Millionenheer des modernen Sklavenstaates.* In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16. März, Nr. 63, S. 54.
- HIRSCH, P.M./ANDREWS, J.A.Y. (1983): *Ambushes, shootouts, and knights of the roundtable: The language of corporate takeovers.* In: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./Dandridge, T.C. (Hrsg.): *Organizational symbolism.* Greenwich, Connecticut, S. 145-155.
- HOGGETT, P. (1998): *The internal establishment.* In: Bion Talamo, P./Borgogno, F./Merciai, S.A. (Hrsg.): *Bion's legacy to groups.* London, S. 9-24.
- HOLZAPFEL, F. (1968): *Volkswagenwerk - Werk des Volkes?* Berlin.
- HOPMANN, B./SPOERER, M./WEITZ, B./BRÜNINGHAUS, B. (1994): *Zwangsarbeit bei Daimler-Benz.* Stuttgart.

- KAES, G.E.J. (1975): Ferdinand Porsche. Einhundert Jahre nach seiner Geburt. Stuttgart: Manuskript.
- KAISER, E./KNORN, M. (1996): "Wir lebten und wir schliefen zwischen den Toten". Rüstungsproduktion, Zwangsarbeit und Véasenichtung in den Frankfurter Adlerwerken. Frankfurt a.M.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1979): Managers can drive their subordinates mad. In: Harvard Business Review 57, S. 125-134.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1980): Organizational paradoxes. Clinical approaches to management. London.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1990): The organizational fool: Balancing a leader's hubris. In: Human Relations 43, S. 751-770.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1996): Leben und Sterben im Business. Düsseldorf.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1998): Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung. Stuttgart.
- KETS DE VRIES, M.F.R./MILLER, D. (1984): Neurotic style and organizational pathology. In: Strategic Management Journal 5, S. 35-55.
- KIESER, A. (1994): Why organization theory needs historical analysis – And how this should be performed. In: Organization Science 5, S. 608-620.
- KIRSNER, D. (2000a): Unfree associations: Inside psychoanalytic institutes. London.
- KIRSNER, D. (2000b): Life among the analysts. In: Free Associations 7, 3, Nr. 43, S. 416-436.
- KNIGHTS, D./MCCABE, D. (1997): Innovate to subjugate: The self-reconstituting manager and the reconstitution of employees in a motor manufacturing company. In: Conference proceedings „Organizing in a multi voiced world“, Leuven, June 4-6.
- KRAUSE-SCHMITT, U (1986): Ferdinand Porsche. Vom genialen Konstrukteur zum Technokraten des Krieges. Gegenrede gegen die herrschende Porschelegende. In: Arbeitskreis kirchlicher Mitarbeiter (AKM) im Kirchenkreis Wolfsburg (Hrsg.): Porsche, Dr. Körbel und die Kirche in Wolfsburg. Wolfsburg, S. 27-35.
- KUBISCH, L.-U. (1995): Ohne Blitz kein "Blitzkrieg". Heinrich Nordhoff und seine Karriere vom Opel-Rüstungsmanager zum Wolfsburger Käfer-König. In: Museum für Véasekehr und Technik (Hrsg.): Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1950. Berlin, S. 41-52.
- LAWRENCE, W.G. (1995): The seductiveness of totalitarian states-of-mind. In: Journal of Health Care Chaplaincy 7, S. 11-22.
- LAWRENCE, W.G. (1998a): Soziales Träumen und Organisationsberatung. In: Freie Assoziation 1, S. 304-328.
- LAWRENCE, W.G. (Hrsg.)(1998b): Social dreaming @ work. London.

- LAWRENCE, W.G. (1999a): Centring of the sphinx for the psychoanalytic study of organisations. In: *Socio-Analysis* 1, S. 99-126.
- LAWRENCE, W.G. (1999b): Das Denken im Spiegel der Organisationen. Das Endliche und das Unendliche - Das Bewußte und das Unbewußte. In: *Freie Assoziation* 2, S. 303-322.
- LAWRENCE, W.G. (2000): Thinking refracted. In: Lawrence, W.G.: *Tongued with fire. Groups in experience*. London, S. 1-30.
- LAWRENCE, W.G./ARMSTRONG, D. (1998): Destructiveness and creativity in organizational Life: Experiencing the psychotic edge. In: Bion Talamo, P./Borgogno, F./Merciai, S.A. (Hrsg.): *Bion's Legacy to Groups*. London, S. 53-68.
- LEYENDECKER, H. (1998): Lieber Hooligan als Muckefuck-Trinker. In: *Süddeutsche Zeitung*. 26. Juni, Nr. 144, S. 3.
- LINDEN, F.A. (1998): Volles Rohr voraus. In: *Manager Magazin*, (4), S. 59-75.
- MACCOBY, M. (2000): Narzisstische Unternehmensführer im Kommen. In: *Harvard Business Manager* 22, (4), S. 9-21.
- MAYER-STEIN, H.-G. (1993): *Volkswagen. Militärfahrzeuge 1938-1948*. Friedberg.
- MCDOWELL, L. (1998): Fictional money (or, greed isn't so good in the 1990s). In: Hassard, J./Holliday, R. (Hrsg.): *Organization - Representation. Work and organization in popular culture*. London, S. 167-183.
- MCWHINNEY, W./BATISTA, J. (1988): How remythologizing can revitalize organizations. In: *Organizational Dynamics* 17 (2), S. 46-58.
- MENZIES, I.E.P. (1974): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme. Ein Fallbericht. In: *Gruppendynamik* 5, S. 183-216.
- MITSCHERLICH, A./MITSCHERLICH, M. (1967): *Die Unfähigkeit zu trauern. Grundlagen kollektiven Véasehaltens*. München.
- MOMMSEN, H. (1998): Erfahrungen mit der Geschichte der Volkswagenwerk GmbH im Dritten Reich. In: Gall, L./Pohl, M. (Hrsg.): *Unternehmen im Nationalsozialismus*. München, S. 45-54.
- MOMMSEN, H./GRIEGER, M. (1996): Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich. Düsseldorf.
- MORRILL, C. (1991): Conflict management, honor, and organizational change. In: *American Journal of Sociology* 97, S. 585-622.
- MORRILL, C. (1992): Vengeance among executives. In: *Virginia Review of Sociology* 1, S. 51-76.
- MOSES, R. (1990): The leader and the led: A dyadic relationship. In: Volkan, V.D./Julius, D.A./Montville, J.V. (Hrsg.): *The psychodynamics of international relationships*. Vol. I: Concepts and theories. Lexington, Mass., S. 205-217.
- N.N. (1998a): „Zusammenprall der Egos“. In: *Der Spiegel* (10), S. 92-94.

- N.N. (1998b): Laster und Limousinen. In: Der Spiegel (11), S. 98-100.
- NELSON, W.H. (1966): Die Volkswagen-Story. Biographie eines Autos. München.
- NEUMANN, J.E./HIRSCHHORN, L. (Hrsg.)(1999): Towards the integration of the social sciences. In: Human Relations 52 (6) (Special Issue).
- NORDHOFF, H. (1992): Reden und Aufsätze - Zeugnisse einer Ära. Düsseldorf.
- O'SHAUGHNESSY, E. (1990): Klinische Untersuchung einer Abwehrorganisation. In: Bott Spilius, E. (Hrsg.): Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. München, S. 367-390.
- O'SHAUGHNESSY, E. (1992): Psychosis: Not thinking in a bizarre world. In: Anderson, R. (Hrsg.): Clinical lectures on Klein and Bion. London, S. 89-101.
- PIERENKEMPER, T. (1999): Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart.
- POLANY, K. (1944): The great transformation. New York.
- PORSCHER, F. mit BENTLEY, J. (1976): We at Porsche. Garden City, N.J. Projektgruppe "Messelager" im Véeseein EL-DE-Haus e.V. Köln (Hrsg.)(1996): Zwangsarbeit bei Ford. Köln.
- RECKER, M.-L. (1998): Beweggründe und Zwangslagen des VW-Managements. In: Gall, L./Pohl, M. (Hrsg.): Unternehmen im Nationalsozialismus. München, S. 58-60.
- REED, B. (1976): Organizational role analysis. In: Cooper, C. (Hrsg.): Developing social skills in managers. London, S. 89-102.
- RIVIÉRE, J. (1983): Haß, Gier und Aggression. In: Klein, M./Rivière, J.: Seelische Urkonflikte. Liebe, Haß und Schuldgefühl. Frankfurt a.M., S. 9-72.
- ROTH, K.H. (1990): Nazismus gleich Fordismus? Die deutsche Autoindustrie in den dreißiger Jahren. In: Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts 5 (4), S. 82-91.
- RÜSEN, J./STRAUB, J. (1998): Die dunkle Spur der Véasegangenheit. Psychoanalytische Zugänge zum Geschichtsbewußtsein. Frankfurt a.M.
- SAMMONS, J.L. (Hrsg.)(1998): "Die Protokolle der Weisen von Zion". Die Grundlage des modernen Antisemitismus – eine Fälschung. Text und Kommentar. Göttingen.
- SCHENZINGER, K.A./SIMON, H./ZISCHKA, A. (1969): Heinrich Nordhoff. München.
- SCHRÖTER, H.G. (2000): Die Institutionalisierung der Unternehmensgeschichte im deutschen Sprachraum. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 45, S. 30-48.
- SHIRER, W.L. (1961): Aufstieg und Fall des Dritten Reiches. Köln.
- SIEGFRIED, K.-J. (1999): Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit im Volkswagenwerk 1939-1945. Wiesbaden.

- SIEVÉASES, B. (1994): Work, death, and life itself. Essays on management and organization. Berlin.
- SIEVÉASES, B. (1995): Die Schlacht am Lerchenfeld: Mythos als Metapher. In: Volmerg, B./Leithäuser, T./Neuberger, O./Ortmann, G./Sievéases, B.: Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg, S. 172-204.
- SIEVÉASES, B. (1998): Véaserücktheit in Organisationen. In: Freie Assoziation 1, S. 113-133.
- SIEVÉASES, B. (1999a): "Psychotische Organisation" als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken. In: Freie Assoziation 2, S. 21-51.
- SIEVÉASES, B. (1999b): Das Management psychosozialer Dynamik und unbewußter Prozesse in Organisationen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung: Handbuch 3. Opladen, S. 260-273.
- SIEVÉASES, B. (2001a): „Im Traum erscheint alles als normal und logisch“: Die Matrix sozialer Träume. In: Oberhoff, B./Beumer, U. (Hrsg.): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster (im Druck).
- SIEVÉASES, B. (2001b): Counterpoint position statement „trust“. In: Westwood, R./Clegg, S. (Hrsg.): Point/counterpoint: Central debates in organisation theory (in Vorbereitung).
- SIEVÉASES, B. (2001c): "I WILL NOT LET THEE GO, EXCEPT THOU BLESS ME!" (Genesis 32, 26). Some considerations regarding the constitution of authority, inheritance, and succession. In: Human Resource Development International (im Druck).
- SPOERER, M. (1998): Die Automobillindustrie im Dritten Reich. Wachstum um jeden Preis? In: Gall, L./Pohl, M. (Hrsg.): Unternehmen im Nationalsozialismus. München, S. 61-68.
- SPOERER, M. (1999): Profitierten Unternehmen von KZ-Arbeitern? Eine kritische Analyse der Literatur. In: Historische Zeitschrift 268 (1), S. 61-93.
- STEIN, H.F. (1995): Domestic wars and the militarization of American biomedicine. In: Journal of Psychohistory 22, S. 406-415.
- STEIN, H.F. (1997): Euphemism in the language of managed care. In: Journal Oklahoma State Medical Association 90, S. 243-247.
- STEIN, H.F. (1998): Euphemism, spin, and the crisis in organizational life. Westport, CT.
- STEIN, H.F. (1999): Todesvorstellungen und die Erfahrung organisatorischen Downsizing - oder: Steht Dein Name auf Schindlers Liste? In: Freie Assoziation 2, S. 155-185.
- STEIN, H.F. (2000): In Sachen véaseschwundener Autor: Von der Praxis über die Poesie zu einem Einblick in die Organisationsforschung.

- chung. In: Freie Assoziation 3, S. 201-237.
- STEINER, J. (1990a): Pathological organisations as obstacles to mourning. In: International Journal of Psycho-Analysis 71, S. 87-94.
- STEINER, J. (1990b): Die Wechselwirkung zwischen pathologischen Organisationen und der paranoid-schizoiden und depressiven Position. In: Bott Spilius, E. (Hrsg.): Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. München, S. 408-431.
- STEINER, J. (1993): Psychic retreats. Pathological organization in psychotic, neurotic and borderline patients. London.
- STEINGARD, D.S./FITZGIBBONS, D.E. (1993): A postmodern deconstruction of total quality management (TQM). In: Journal of Organizational Change Management 6 (5), S. 27-42.
- STIENS, R. (1999): Ferdinand Piëch. Der Auto-Macher. Wiesbaden.
- STREIT, C. (1978): Keine Kameraden. Die Wehrmacht und die sowjetischen Kriegsgefangenen 1941-1945. Stuttgart.
- VIRILIO, P./LOTRINGER, S. (1984): Der reine Krieg. Berlin.
- VLASIC, B./STERTZ, B.A. (2000): Taken for a ride. How Daimler-Benz drove off with Chrysler. New York.
- VOLKAN, V.D. (1988): The need to have enemies and allies. From clinical practice to international relationships. Northvale, N.Y.
- VOLKAN, V.D. (1999): Das Véasesagen der Diplomatie. Zur Psychoanalyse nationaler, ethnischer und religiöser Konflikte. Gießen.
- Vorstand und Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG (1988): Das Buch. Wolfsburg.
- WEISS, U. (2000): Motivation statt Dressur. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 270, 20. November, S. 32
- WIEGREFE, K. (1998): Orden für Henry. In: Der Spiegel (50), S. 184-185.
- WILLMOTT, H.C. (1993): Strength is ignorance: Slavéasey is freedom: Managing culture in modern organizations. In: Journal of Management Studies 30, S. 515-553.
- WOLLSCHLÄGER, H. (1998): Das Denken und sein Schatten. Vom Aufstieg eines deutschen Defektes: Die Véasedrängung ist das Andere des Erinnerns und eine Krankheit, über die man nicht gern spricht. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 279, 1. Dezember, S. 45.
- ZALD, M.N./C.K. Barnette (2000): History, metanarratives, and organizational theory. In: Journal of Management Inquiry (im Druck).