

**Adela Barabasz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **PATRZĄC GŁĘBIEJ – PSYCHOANALITYCZNE SPOJRZENIE NA ORGANIZACJĘ**

---

**Streszczenie:** Podejście psychoanalityczne jest sposobem interpretacji otaczającej rzeczywistości, skupiającym się na poszukiwaniu odpowiedzi dotyczących znaczenia, intencji i funkcji ludzkich zachowań, także w świecie organizacji. Prezentowany artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Opiera się na psychoanalitycznym podejściu do zjawisk psychospołecznych, wykorzystując koncepcje dotyczące psychologicznych mechanizmów funkcjonowania, zarówno na poziomie jednostkowym, grupowym, jak i na poziomie organizacji.

**Słowa kluczowe:** psychoanaliza, nieświadomość, regresja, projekcja, osobowość organizacji.

### **1. Wstęp**

Celem niniejszego opracowania jest nakreślenie podstawowych założeń psychoanalitycznego spojrzenia na organizację. Na ich podstawie konstruowana jest idea osobowości organizacji. Ma ona w założeniu ułatwiać interpretację relacji zachodzących w psychospołecznym wymiarze funkcjonowania organizacji.

Prezentowany artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Opiera się na psychoanalitycznym podejściu do zjawisk psychospołecznych, wykorzystując koncepcje dotyczące psychologicznych mechanizmów funkcjonowania, zarówno na poziomie jednostkowym, grupowym, jak i na poziomie organizacji.

Podejście psychoanalityczne wnosi istotny i oryginalny wkład w rozumienie zarówno człowieka, jak i organizacji, traktowanej jako obiekt całościowy. Z założenia stawia pytania dotyczące istoty ludzkich motywów – tych, które wykraczają poza warstwę uświadamianych i deklarowanych celów, aspiracji, norm i wartości.

Wnioskowanie i interpretacje analityczne są określonym sposobem widzenia i rozumienia otaczającej nas rzeczywistości, wynikającym z założeń teoretycznych dotyczących ludzkiej natury oraz granic i możliwości poznania. Skupiają się na pytaniu „dlaczego?” i poszukują wyjaśnień ludzkich zachowań, odwołując się do ich kontekstu, intencji i funkcji. Postawa analityczna wymaga szczególnej intuicji w rozumieniu organizacji i zachodzących w niej zdarzeń, gotowości do wykraczania poza oczywiste fakty, a także dojrzałości, by móc trafnie przeprowadzać analizę uczuć swoich oraz poszczególnych członków organizacji; przede wszystkim zaś wymaga

umiejętności wyciągania wniosków o tym, co ludzie wiedzą, ale o czym nie mówią (zob. [Czander 1993, s. 124-128]). Nie jest to łatwe zadanie. W celu zrozumienia zachodzących w organizacji zdarzeń poszukujemy więc tak zwanych obiektywnych wskaźników; mają one pomóc w radzeniu sobie głównie z tym, co nieznane; nieznane zaś może łatwo być zignorowane, odrzucone, niezauważone lub w inny sposób wykluczone z obszaru poznawczej interpretacji. Naraża to proces poznawania rzeczywistości na utratę części danych, niejednokrotnie istotnych dla zrozumienia badanego zjawiska.

Bez wątpienia psychoanalityczne podejście do organizacji jest w opozycji do podejścia klasycznego, które traktuje organizację jako obiekt racjonalnie uporządkowany, odpowiednio ustrukturalizowany, jako przestrzeń wolną od emocji, w której właściwe decyzje są podejmowane przez właściwe osoby, we właściwym czasie, a ludzie zachowują się w rozsądny i przewidywalny sposób. Jeśli jednak zaakceptujemy tezę o istotnej obecności emocji w życiu organizacji oraz uznamy istnienie nieświadomości w psychospołecznej przestrzeni organizacji, to kategoria osobowości organizacji pozwala na spójną i obejmującą szeroki wachlarz zachowań konceptualizację, opartą na psychoanalitycznym rozumieniu ludzkiej psychiki oraz procesów wewnątrzgrupowych.

## 2. Racjonalność i irracjonalność organizacji

Doświadczenie wielu uczestników życia organizacyjnego zdecydowanie odbiega od racjonalnego oglądu rzeczywistości organizacyjnej. Z jednej strony mówimy o sprawnych organizacjach, odnoszących sukcesy, rozwijających się i komunikujących w otwarty i skuteczny sposób; z drugiej zaś duża część ludzi żyje i pracuje w dysfunkcyjnych, neurotycznych, psychotycznych albo w inny sposób „zaburzonych” organizacjach, w których konflikty, napięcia i nierozwiązane problemy spotyka się nieomal codziennie (zob. [Kets de Vries, Miller 1984; 1986]).

Psychoanalityczna koncepcja organizacji wychodzi jednak daleko poza badanie patologii i nienormalności. Dostarcza głębokiego zrozumienia cech i właściwości organizacji, także tych, które wydają się jasne, zrozumiałe i dostępne bezpośrednio poznaniu. Jest to możliwe nie tyle dzięki pomiarowi zachowań jednostek w organizacji, ile raczej dzięki dostarczeniu możliwości interpretacji tych zachowań oraz głębszych motywów podejmowanych działań.

Nasze spostrzeżenie i wyobrażenia na temat społecznej rzeczywistości nie są neutralne. Są kształtowane przez emocje i uczucia, jak duma, lęk, ból, radość czy satysfakcja, a także przez najwcześniejsze doświadczenia życiowe, które wywarły wpływ na nasze życie, chociaż nie jesteśmy świadomi owego wpływu. Jeśli czasem okłamujemy siebie, robimy to, ponieważ rzeczywistość jest zbyt bolesna lub zbyt złożona, a nasze pragnienia zbyt cenne, by z nich zrezygnować. Jeśli zapominamy o czymś, co potem okazuje się bardzo ważne, to z powodu wyparcia, mechanizmu powodującego, że niebezpieczne i nieprzyjemne myśli nie mają dostępu do naszej

świadomości i są zatrzymywane w nieświadomej części naszej psychiki. Menedżerowie obawiający się potencjalnych zakłóceń w firmie mogą lekceważyć, pomijać oznaki zagrożenia i odrzucać ostrzeżenia, traktując je jako „defetystyczne gadanie”; dzięki temu unikają kłopotliwych elementów rzeczywistości, zastępując je pożądaną, choć nierealną fikcją. Proces ten może być znacznie wzmocniony, jeśli menedżerów otaczają podwładni, których obecne problemy uruchamiają wspomnienia przeszłych, bolesnych zdarzeń z przeszłości. W efekcie przeżywają oni aktualne zdarzenia poprzez pryzmat przeszłych doświadczeń, co czyni teraźniejsze sytuacje podobnie zagrażającymi, jak w przeszłości. Do głosu dochodzą wówczas nieświadomość oraz mechanizmy obronne.

### 3. Nieświadomość w organizacji

Nieświadomość jest centralnym pojęciem w psychoanalizie. Pomimo wielu istotnych zmian, jakie dokonały się od początku sformułowania klasycznej teorii psychoanalitycznej, nieświadomość pozostaje kluczowym jej elementem. Chociaż Z. Freud nie „wynałazł” nieświadomości, to pozostawała ona istotnym przedmiotem jego naukowych dociekań, w których dowodził, że psychologia świadomości nie jest w stanie wyjaśnić szerokiego wachlarza zjawisk psychicznych, takich jak sny, objawy neurotyczne czy stany hipnotyczne. Odrzucał pogląd, że nieświadomość jest jakimś tajemniczym, duchowym, czy mistycznym stanem; traktował ją jako coś normalnego i naturalnego, poddającego się naukowemu badaniu, proponując system analitycznych interpretacji i konstruktywów pomocnych przy ocenie i badaniu nieświadomości. Według Freuda [1993] nieświadomość jest stanem wywołanym przez myśli i pragnienia, które zostały represjonowane, czyli wyparte. Zgodnie z tymi poglądami to, co wyparte, jest prototypem naszej nieświadomości.

Procesy nieświadome są centrum, z którego można badać i rozwijać ogólną teorię dotyczącą relacji między jednostką a otoczeniem [Czander 1993, s. 128]. Represjonowane myśli nie znikają bez śladu z naszego życia osobistego, lecz poszukują różnorodnych dróg i sposobów ekspresji, czasem podstępnych, np. podczas snu czy w stanie czuwania, zmieniając wyparte uczucia w ich zaprzeczenie lub przerzucając się na inny obiekt [Gabriel 2004].

Nieświadome myśli i pragnienia działają inaczej niż świadome. Introspekcja nie daje do nich dostępu, nie podlegają zmianie ani korekcie poprzez logiczne argumenty czy materialne dowody, nie uruchamiają się w celu osiągnięcia pożądanego efektów. Przede wszystkim jednak nieświadome myśli i pragnienia nie poddają się swobodnej dyskusji, gdyż ogromne siły ludzkiej psychiki utrzymują je w stanie wyparcia. Wydajemy mnóstwo energii, by bronić się przed zakłócającymi i kłopotliwymi pragnieniami lub myślami, dążąc do utrzymania ich w nieświadomości (zob. [Hirschhorn 1988; de Board 2003; Gabriel 2004]).

**Projekcja i regresja – przejawy organizacyjnej nieświadomości.** Badania dotyczące regresji organizacyjnej rozumianej jako przechodzenie z wyższego poziomu

rozwoju organizacji do poziomu bardziej archaicznego, mniej dojrzałego, zostały zapoczątkowane przez takich autorów, jak G. LeBon, Z. Freud, W. McDougall, L. Tiger, I. Menzies, P. Turquet czy J. Durkin. Wszyscy oni analizowali skutki bycia członkiem dużych, nieustrukturalizowanych grup; dzięki swoim pracom przyczynili się do rozwoju badań nad zachowaniami zbiorowymi.

Zgodnie z psychoanalitycznym paradygmatem, struktura w organizacji służy zmniejszeniu zjawiska regresji, którego najsilniej doświadczają członkowie dużych grup, zwłaszcza mało ustrukturalizowanych [Czander 1993]. Struktura dla członków dużych grup i organizacji jest źródłem poczucia bezpieczeństwa. Zarówno realizacja założeń (celów), przydział ról, jak i podział zadań służą ochronie pracowników przed regresywnością wynikającą z braku struktury.

Organizacje mają również pewne sposoby i możliwości w zakresie podwyższenia poziomu regresji. J. Halpern i I. Halpern [1983] dowodzą, że proces naboru, selekcji i zatrudniania pracowników może wpływać na gotowość do regresji organizacyjnej. Jej powodem są obawy przed odrzuceniem i wyparcie negatywnych (wobec organizacji) emocji. Inne czynniki przyczyniające się do regresji to jawne lub ukryte wymagania, wynikające z bycia członkiem grupy. W ten sposób może działać silna presja, by zachowywać się przyjaźnie, wspierająco i spójnie z normami i zachowaniem innych członków grupy, pomimo rywalizacyjnej, hierarchicznej, a czasem wręcz wrogiej atmosfery w grupie i w jej otoczeniu. Pragnienie bycia dobrym członkiem „dobrej”, „wpierającej” grupy i otrzymywania płynących z tego niemal terapeutycznych korzyści skłania członków grupy do wypierania obaw i lęków, pojawiających się w momencie wchodzenia do grupy. W efekcie wyłaniają się postawy submisyjne, zależne, skłonność do daleko idących poświęceń, które po pewnym czasie rodzą frustrację, roszczeniowość, poczucie krzywdy i inne negatywne skutki, doświadczane intensywnie przez część pracowników.

Innym przejawem procesów nieświadomych, powszechnie obecnym w życiu jednostek oraz grup, jest inny mechanizm obronny, jakim jest projekcja. Najprościej może być ona zdefiniowana jako nieświadome przypisywanie innym obiektom cech własnych, zwykle nieakceptowanych [Czander 1993, s. 59; Laplanche, Pontalis 1996, s. 246]. Podłożem mechanizmu projekcji jest zazwyczaj doświadczanie silnych emocji, takich jak nienawiść, wrogość, zawiść, których w sobie nie akceptujemy, a których świadome doświadczanie wzbudzałoby lęk i/lub poczucie winy.

Projekcja jako mechanizm obronny może być również rozpatrywana w kategoriach dylematu dotyczącego sposobu zamieniania wewnętrznego zagrożenia w zewnętrzną groźbę. Ten wariant projekcji jest najbardziej widoczny w grupach, w których wspólna (koluzyjna) projekcja staje się potężną siłą, która pozostaje na usługach podtrzymywania poczucia spójności danej grupy. Według E. Jaquesa [1952] jest to jeden z najpotężniejszych elementów wiążących poszczególne jednostki. Projekcja podtrzymuje wewnętrzną spójność grupy poprzez wyprojektowanie złych, agresywnych uczuć wobec swoich członków oraz wewnętrznych obiektów poza grupę. W ten sposób projekcja jest używana do zatrzymania regresywnych

impulsów, pojawiających się, gdy grupa staje twarzą w twarz z realnym lub wyobrażonym zdarzeniem, budzącym jej silny lęk. Kiedy jednak poprzez projekcję nie udaje się powstrzymać tych regresywnych impulsów i spójność wewnętrzna nie jest utrzymana, wówczas do głosu dochodzi regresja. Grupa rozrywa się i jej członkowie nieświadomie wyprojektowują paranoidalne afekty na wszystkich „innych”, najchętniej umiejscowionych poza własną grupą, starając się w ten sposób zredukować doświadczane przez siebie regresywne impulsy. Powoduje to jednak wzrost lęku z powodu zagrożenia zniszczeniem „dobra grupowego” lub zakłócenia w funkcjonowaniu grupy. Grupa wówczas pozostaje w stanie bezradności, słabości, a przede wszystkim podatności na zranienie. W takich warunkach bezpośrednie otoczenie jest postrzegane jako niepewne, nieprzewidywalne, niekontrolowalne, a grupa przeżywa je jako silnie zagrażające. Czując własną bezradność, grupa szuka pomocy. Zazwyczaj zwraca się do lidera, oczekując od niego wsparcia, opieki, konstruktywnego działania [Bion 1968]. W takiej sytuacji członkowie grupy zaniedbują swoje zadania i znacznie gorzej wywiązują się z przypisanych im ról zawodowych. Lider zaś może odnieść sukces, jeśli potrafi zmniejszyć regresywne impulsy grupy, stając się obiektem grupowego przeniesienia, w którym pojawiają się agresywne fantazje i paranoidalne lęki oraz kiedy zostaną one przez niego skontenerowane [Gabriel 2004, s. 138]. Powoduje to ich zahamowanie, czyli nie ujawniają się w relacjach pomiędzy członkami grupy. Można więc uznać, że regresywne impulsy wycofują się, gdy nastąpi identyfikacja z liderem oraz internalizacja lidera jako obiektu oraz gdy pojawia się sublimacja instynktowych pragnień, czyli zamiana agresywnych impulsów na twórcze i konstruktywne działania, podejmowane na rzecz dobra grupy [Bion 1968; de Board 2003].

#### 4. Wizja „dojrzałej” organizacji

E. Jaques [1976, s. 6], psychoanalityk i teoretyk organizacji, definiował naturę człowieka, opisując ‘normalne’ zachowanie. Według niego określone cechy ludzkiego zachowania rozwinęły się, by zapewnić przetrwanie jednostce i społeczeństwu. Cechy te są następujące:

- Świadomość swojego *self* i *self* innych.
- Zdolność do komunikowania się i rozumienia komunikacji z innymi.
- Możliwość współpracy z innymi, poświęcanie im uwagi.
- Zdolność do wymiennych relacji społecznych i ekonomicznych.

Analogicznie, przyjmując za punkt wyjścia takie rozumienie „normalności” jednostki, można założyć, że efektywna organizacja to taka, która umożliwi człowiekowi funkcjonowanie w opisany powyżej sposób. Organizacja dojrzała ułatwia tworzenie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa; jest otwartym systemem, w którym wykonywana jest praca, ale dokonuje się także wymiana pomiędzy nią a otoczeniem. Organizacje niedojrzałe utrudniają tworzenie normalnych relacji, stając się „paranoiczne”, tzn. kreują zawiść, wrogą rywaliza-

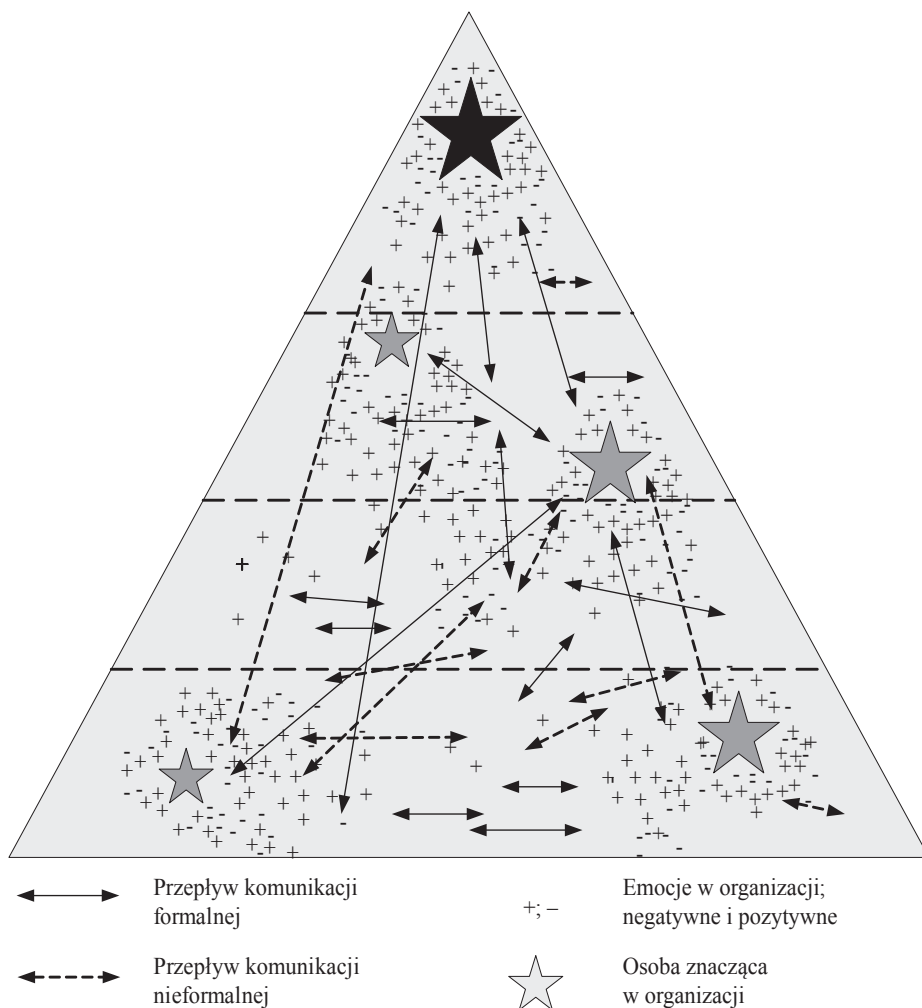
cję i lęk. Są systemami zamkniętymi, utrudniają relacje między człowiekiem i jego fizycznym oraz społecznym otoczeniem; życie społeczne ulega więc zniszczeniu [Jaques 1976, s. 8].

E. Jaques podkreśla, że efektywność organizacji zależy od zakresu, w jakim normalne zachowanie jest wspierane przez strukturę oraz metody zarządzania i pracy, stosowane w organizacji. Jednocześnie otwartość systemu i wymiana pomiędzy organizacją i jej otoczeniem są uzależnione od osobowości jej członków, zwłaszcza tych najbardziej znaczących. W tym kontekście w naturalny sposób pojawia się przestrzeń dla wprowadzenia pojęcia osobowości organizacji.

## **5. Osobowość organizacji czyli liderzy i podwładni w objęciach nieświadomości**

Wiedza na temat osobowości zastosowana do organizacji odwołuje się do mechanizmów, które leżą pod powierzchnią zjawisk świadomie postrzeganych. Ich badanie jest trudne, gdyż są one niedostępne bezpośredniej obserwacji. Wpływają na zachowanie poszczególnych członków organizacji, powodują ujednoczenie ich funkcjonowania w ramach określonej struktury organizacyjnej, lecz możliwość świadomej kontroli jest co najmniej ograniczona. Kategoria osobowość w odniesieniu do organizacji opiera się na przyjęciu następujących założeń:

- organizacja traktowana jest całościowo, a nie jako zbiór zróżnicowanych elementów;
- sposób reagowania członków organizacji zależy od tego, jak interpretują oni daną sytuację, interpretacje zaś od przekonań ukształtowanych i utrwalonych w organizacji;
- przekonania, emocje i mechanizmy obronne odgrywają kluczową rolę w osobowościowym rozumieniu organizacji;
- trudne sytuacje społeczne wywołują silne reakcje emocjonalne u członków organizacji (zazwyczaj lęk i/lub agresję); te zaś uruchamiają mechanizmy obronne podlegające ujednoczeniu w trakcie uczestnictwa w życiu organizacji;
- w organizacji utrwalają się dominujące mechanizmy obronne, czyli takie, które stosowane są przez członków organizacji częściej niż inne, niezależnie od ich indywidualnych predyspozycji; w znaczącym stopniu ogranicza to możliwości efektywnego rozwiązywania problemów;
- istnieje związek między osobowością lidera a dominującymi mechanizmami obronnymi stosowanymi w organizacji;
- silny lęk oraz agresja zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia dysfunkcjonalnych zachowań;
- rozpoznając rodzaje obrony stosowane przez członków organizacji, rozpoznajemy istotne właściwości organizacji, co ułatwia wybór bardziej funkcjonalnych sposobów działania.



**Rys. 1.** Emocjonalno-relacyjna mapa organizacji

Źródło: opracowanie własne (zob.: [Barabasz 2008, s. 161]).

Osobowość organizacji jest to całość wewnętrznych mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji w warunkach wyznaczonych przez jej strukturę oraz rodzaj podstawowej działalności. Tworzą ją wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań członków organizacji, powstające jako skutek relacji interpersonalnych pomiędzy członkami grupy, na których oddziałują normy, wartości, cele i zadania realizowane w organizacji. Warunkiem ukształtowania się osobowości organizacji jest częstość i intensywność relacji pomiędzy członkami organizacji. Przy małej częstości i intensywności relacji organizacja

pozostaje zbiorem luźno powiązanych jednostek. Przy dużej intensywności wyłania się „nowa jakość”, o właściwościach wynikających z osobowości jej najbardziej wpływowych członków. Osobowość jest dynamiczną instancją integrującą funkcjonowanie organizacji w sferze relacji interpersonalnych i międzygrupowych, regulującą zachowania poszczególnych jednostek pozostających w strukturze organizacji. Graficzną ilustrację proponowanego rozumienia organizacji stanowi rys. 1. Ukazuje on organizację przez pryzmat wpływu osób znaczących, głównie w kontekście doświadczanych przez nich emocji, które z kolei uaktywniają specyficzne mechanizmy obronne.

Struktura organizacji stanowi rodzaj granic, które wyznaczają obszar relacji i zakres działań realizowanych w danej organizacji, wspierając poczucie bezpieczeństwa i tożsamości członków organizacji. Funkcją osobowości jest obniżanie poziomu lęku i agresji poprzez stosowanie obrony oraz wytwarzanie i przenoszenie systemu wspólnych przekonań, sądów, ocen i wyobrażeń na całą organizację.

Te aspekty psychiki każdego z członków organizacji, które pozostają w konflikcie ze świadomie utrzymywanymi treściami, mogą być odrzucane, tłumione lub wypierane, stając się treściami nieświadomymi. Pozostając w sferze nieświadomości, mogą one przybierać postać fantazji, wspomnień i odczuć; mogą wchodzić w konflikt ze świadomymi przekonaniem członków organizacji o sobie, organizacji, otaczającym świecie, o tym, co słuszne i co niesłuszne itd. Konsekwencją nasilania się wewnętrznych konfliktów jest wzrost ogólnego poziomu lęku, z którym członkowie organizacji radzą sobie za pomocą mechanizmów obronnych, zarówno indywidualnych, jak i wypracowanych w organizacji (zob. [Barabasz 2008]).

Pojęcie osobowości organizacji w prezentowanym ujęciu łączy świadome i nieświadome aspekty funkcjonowania członków organizacji; integruje sferę emocjonalną z obszarem poznawczym i behawioralnym; nie tracąc z pola widzenia jednostki, pozwala widzieć grupę i całą organizację. Wydaje się, że na obecnym etapie poszukiwań badawczych największą trudność, ale też wyzwanie, stanowi przeniesienie tej idei na grunt praktyki zarządzania.

## 6. Zakończenie

Zgodnie z założeniami podejścia psychoanalitycznego, większość racjonalnych zachowań człowieka jest uwarunkowana działaniem sił i mechanizmów, które znajdują się poza obszarem świadomego poznania. W świetle koncepcji psychoanalitycznych, jeśli chcemy zrozumieć organizację, należy wznieść się ponad poziom racjonalny i dotrzeć do treści wypartych, czyli nieświadomych motywów, uczuć, pragnień, fantazji i wyobrażeń. Treści te, zawarte w umyśle każdego członka organizacji, tworzą wewnętrzny świat, determinujący zachowania w świecie zewnętrznym. Wiedza na temat dynamiki procesów grupowych, nie tylko na poziomie interpretacji zachowań świadomych uczestników życia organizacyjnego, lecz głębiej leżących mechanizmów, wydaje się potrzebna nie tylko wąskiej grupie analityków grupo-



wych i ekspertów, którzy pracują z poszczególnymi członkami organizacji lub z całą organizacją. Pozwala ona trafniej oceniać i wnioskować na temat zachowań poszczególnych członków organizacji, zarówno w kontekście zachowań jednostkowych, grupowych, jak i całej organizacji.

## Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Bion W., *Experiences in Groups and other Papers*, Tavistock Publications, London 1968.
- Czander W.M., *The Psychodynamics of Work and Organizations*, Guilford Press, New York-London 1993.
- de Board R., *The Psychoanalysis of Organizations. A psychoanalytic approach to behavior in groups and organizations*, Brunner-Routledge, New York 2003.
- Freud Z., *Tabu i totem*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1993.
- Gabriel Y., *Organizations in Depth*, Sage Publications Ltd, London 2004.
- Halpern J., Halpern I., *Projections*, Putnam Press, New York 1983.
- Hirschhorn L., *The Workplace within: Psychodynamics of Organizational Life*, The MIT Press, London 1988.
- Jaques E., *A General Theory of Bureaucracy*, Heinemann, London 1976.
- Jaques E., *The Changing Culture of the Factory*, Tavistock, London 1952.
- Kets de Vries M.F.R., Miller D., *The Neurotic Organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*, Jossey-Bass, San Francisco 1984.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *Personality, culture, and organization*, "Academy of Management Review" 1986, vol. 11, no 2.
- Laplanche J., Pontalis J.-B., *Słownik psychoanalizy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.

## LOOKING DEEPER – PSYCHOANALYTIC APPROACH TO ORGANIZATION

**Summary:** The roots of presented here images of an organization come from psychoanalytic approach to both individuals, groups and organizations. The predominant fantasies, beliefs, and aspirations of key decision makers make relevant influence on the nature of their organizations. Thanks to applying the notion of personality with reference to an organization, we want to point out mechanisms and phenomena essential for its functioning, showing the organization as a dynamic system of forces and relations among its members. There are discussed two aspects of organizational unconscious regression and projection as examples of defense mechanisms.

**Key words:** psychoanalysis, unconsciousness, regression, projection, organizational personality.