

Мамко Володимир

*кандидат психологічних наук, психоаналітик, супервізор,
директор ТОВ «Інститут професійної супервізії»
<https://orcid.org/0000-0002-3694-7664>*

Нелін Євген

*кандидат педагогічних наук, психоаналітик,
незалежний дослідник
<https://orcid.org/0000-0001-5612-8589>*

Самнер Оксана

*бізнес-тренерка, психоаналітик, супервізор,
викладач ТОВ «Інститут професійної супервізії»
<https://orcid.org/0009-0005-3399-1028>*

ПСИХОАНАЛІТИЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ: ПАРТНЕРСТВО ЯК ПЕРЕНЕСЕННЯ У ДИНАМІЦІ ЗЛИТТЯ І ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Анотація. У статті представлено емпіричний випадок психоаналітичного консультування бізнесу, в якому досліджується динаміка партнерських взаємин у невеликій ІТ-компанії, заснованій двома друзями розробниками програмного забезпечення. Центральним феноменом дослідження є специфічна функція дружніх стосунків між засновниками, що виконувала одночасно стабілізуючу та дисфункціональну роль у системі організаційних відносин. На ранніх етапах близькість і взаємна довіра забезпечували компанії психологічний «контейнер» для переробки тривоги, пов'язаної з невизначеністю підприємницької роботи. З розвитком організації ця близькість перетворилася на фактор опору необхідній диференціації ролей, що швидко призвело до формування недовіри, посиленого контролю і мовчазного перегляду прийнятих рішень. Консультативний процес було побудовано з урахуванням принципів психоаналітичної організаційної практики і супервізії. Консультативні дії передбачали створення безпечного простору для осмислення взаємодії партнерів, нормалізацію конфлікту, спільний аналіз критичного епізоду і розмежування особистих і організаційних відносин. Результатом процесу стало підвищення здатності партнерів відкрито обговорювати стратегічні рішення, формалізація розподілу повноважень, інтеграція раніше витіснених критичних подій у колективний досвід компанії і трансформація прихованої недовіри у більш диференційовану і рефлексивну співпрацю. Висновки статті підкреслюють значення психоаналітичного підходу у консультуванні партнерських структур, що дозволяє осмислювати несвідомі динаміки взаємодії, зменшувати ризик структурної уразливості та підтримувати стійкий розвиток організації. Перспективи подальших розвідок сплановано у вивчення ролі особистих стосунків у партнерських компаніях і розробки моделі супервізії, здатної підтримувати диференціацію ролей у різних бізнес-системах.

Ключові слова: психоаналітичне консультування, партнерство, супровід, організаційна динаміка, супервізія, психоаналіз, управлінські конфлікти.

Mamko Volodymyr

*Candidate of Psychological Sciences, Psychoanalyst, Supervisor,
Director of LLC "Institute of Professional Supervision"
<https://orcid.org/0000-0002-3694-7664>*

Nelin Ievgen

*Candidate of Pedagogical Sciences, Psychoanalyst,
Independent Researcher
<https://orcid.org/0000-0001-5612-8589>*

Sumner Oksana

*Business Trainer, Psychoanalyst, Supervisor,
Lecturer at LLC "Institute of Professional Supervision"
<https://orcid.org/0009-0005-3399-1028>*

PSYCHOANALYTIC BUSINESS CONSULTING: PARTNERSHIP AS TRANSFERENCE IN THE DYNAMICS OF FUSION AND DIFFERENTIATION

Abstract. This article presents an empirical case of psychoanalytic business consulting, examining the dynamics of a partnership in a small IT company founded by two friends who are software developers. The central phenomenon under investigation is the specific function of the founders' friendship, which simultaneously played a stabilizing and a dysfunctional role within the organizational system. In the early stages, their closeness and mutual trust provided the company with a psychological "container" for processing anxiety related to the uncertainties of entrepreneurial activity. As the organization developed, this same closeness became a source of resistance to the necessary differentiation of roles, quickly leading to the emergence of distrust, intensified control, and tacit revision of prior decisions. The consulting process was conducted in accordance with principles of psychoanalytic organizational practice and professional supervision. Interventions included the creation of a safe space for reflecting on the partners' interactions, normalization of conflict, joint analysis of a critical incident, and differentiation between personal and organizational relationships. The outcome of this process was an enhanced capacity for the partners to openly discuss strategic decisions, formalization of role distribution, integration of previously suppressed critical events into the collective experience of the company, and transformation of latent distrust into a more differentiated and reflective collaboration. The findings highlight the significance of a psychoanalytic approach in consulting partnership structures, as it enables the understanding of unconscious interaction dynamics, reduces the risk of structural vulnerability, and supports sustainable organizational development. Future research is planned to explore the role of personal relationships in partnerships and to develop supervision models capable of maintaining role differentiation across various business systems.

Keywords: psychoanalytic consulting, partnership, support, organizational dynamics, supervision, psychoanalysis, managerial conflict.

Постановка проблеми та аналіз досліджень.

У сучасному бізнес-середовищі зростає значення міжособистісних взаємодій як чинника організаційної ефективності компанії. У цьому контексті партнерські відносини між засновниками виступають ключовим елементом управління, що поєднує стратегічні й афективні виміри спільної діяльності. Водночас усталені роками підходи організаційної психології та менеджменту здебільшого зосереджуються на раціонально-поведінкових аспектах взаємодії, залишаючи поза увагою несвідомі процеси, які визначають динаміку взаємин. Психоаналіз бізнесу як міждисциплінарний напрям дозволяє інтерпретувати партнерство крізь призму перенесення, контрпе-

ренесення й об'єктних відносин. У діаді засновників ділова взаємодія може функціонувати як поле перенесення, у межах якого актуалізуються неусвідомлені очікування, афекти і ранні моделі стосунків. Це зумовлює особливу психодинаміку, що впливає на ефективність співпраці та стабільність у прийнятті управлінських рішень. У зв'язку з цим актуалізується роль психоаналітичного консультування бізнесу та професійної супервізії як засобів виявлення й опрацювання несвідомих аспектів взаємодії співробітників. Водночас емпіричні дослідження, що репрезентують конкретні кейси застосування психоаналітичного підходу в організаційному контексті, залишаються обмеженими, що зумовлює актуальність дослідження.

Мета статті – аналіз партнерства у бізнесі як феномену перенесення і розкриття психодинаміки злиття та диференціації у взаємодії діади засновників технологічної компанії у процесі психоаналітичного консультування.

Виклад основного матеріалу. Методологічну основу дослідження становить психоаналітичний підхід у поєднанні з концепціями організаційної психології та бізнес-консультування. Теоретичним підґрунтям є положення теорії об'єктних відносин до аналізу бізнесу. Дослідження базується на методології клінічно орієнтованого «case study». Основними методами є психоаналітична інтерпретація матеріалу консультування, аналіз перенесення і контрперенесення, а також рефлексивний аналіз консультативного процесу. Важливим методологічним інструментом стає професійна супервізія, що забезпечує поглиблення інтерпретації, опрацювання контрперенесення та підвищення надійності отриманих висновків.

Емпіричне дослідження психодинаміки партнерських взаємовідносин у бізнесі доцільно здійснювати на основі аналізу конкретних консультативних випадків, що дозволяє реконструювати не лише явні, але і латентні рівні міжособистісної взаємодії. Відповідно, представлений випадок відбиває особливості розгортання партнерства як поля перенесення у процесі психоаналітичного консультування та супервізійної рефлексії.

Представлена у цьому дослідженні організація заснована двома розробниками програмного забезпечення – Максимом К. і Романом Д., які познайомилися у професійному середовищі і упродовж близько трьох років до створення підприємства підтримували дружні стосунки. На момент звернення до консультативного процесу їх організація налічувала вісім співробітників і спеціалізувалася на розробці мобільних застосунків на замовлення, працюючи як типова невелика технологічна компанія з високим рівнем міжособистісної взаємозалежності.

Формально обидва партнери володіли рівними частками бізнесу і мали однаковий управлінський статус. Водночас у процесі спільної діяльності між ними сформувався доволі стійкий, хоча й неусвідомлений і неартикульований, функціональний розподіл управлінських ролей. Така імпліцитна структуризація взаємодії може розглядатися як прояв психодинамічної організації партнерства, у межах якої неформальні домовленості заміщують відкриту комунікацію та фіксують певний баланс взаємних очікувань.

Запит на психоаналітичне консультування надійшов від Максима К. і був первинно сформульований як «проблема комунікації з партнером». Однак уже на етапі первинного інтерв'ю стало очевидним, що заявлена проблема не зводиться до комунікативного дефіциту у вузькому значенні, а відбиває більш складну організаційну та міжособистісну динаміку. Зокрема, товариські стосунки між засновниками, які передували бізнесу, виконували амбівалентну функцію: з одного боку, вони слугували ресурсом для підтримки, а з іншого – обмежували можливість розподілу повноважень, ускладнювали артикулювання конфліктів і сприяли формуванню латентної напруги у взаємодії між ними.

У психоаналітичній роботі така конфігурація може бути інтерпретована як поле перенесення, в якому партнерські взаємовідносини стають носіями неусвідомлених очікувань та афективних інвестицій [4]. Відповідно, заявлений Максима К. «комунікативний» запит постає як поверхневий вияв глибинних психодинамічних процесів, що потребують подальшого аналізу і супервізії.

З перших місяців функціонування компанії між партнерами сформувався стійкий рольовий розподіл, який зовні набував вигляду доволі природного і взаємодоповнювального. Максим К. зосередився на функціях, пов'язаних із розвитком бізнесу, як-от: пошук клієнтів, ведення переговорів, формування первинного бачення проєктів тощо. Натомість Роман Д. взяв на себе операційне управління: організацію виробничого процесу, контроль якості та координацію роботи команди розробників. Зазначимо, що подібна диференціація ролей є типовою для партнерських структур і сама по собі не має дисфункціонального характеру. Однак у представленому випадку, принциповим було те, що цей розподіл не був предметом рефлексивного обговорення і не закріплювався у формалізованих домовленостях, що вказує на його імпліцитний і, ймовірно, психодинамічно зумовлений характер.

З позицій психоаналітичної теорії організацій така конфігурація може бути інтерпретована як прояв проєктивної ідентифікації на рівні партнерської діади. У межах цієї динаміки кожен із засновників несвідомо «делегує» іншому партнеру ті аспекти власного функціонування, які є для нього внутрішньо конфліктними або афективно навантаженими [5]. Зокрема, Максим К. проєктує на Романа Д. потребу у структурі, передбачуваності та контролі – тієї якості, що переживаються ним як обмежувальні щодо власного уявлення про

себе як креативного та підприємницьки орієнтованого суб'єкта. Натомість Роман Д. делегує партнеру аспекти, що викликають у нього тривогу та потребують постійного внутрішнього стримування: імпульсивність, готовність до ризику і здатність діяти в умовах невизначеності.

На початкових етапах розвитку їхньої компанії така комплементарна конфігурація забезпечувала відносну стабільність функціонування, виконуючи адаптивну роль. Водночас вона містила внутрішню структурну вразливість: кожен із партнерів частково втрачав доступ до власних психологічних ресурсів, тоді як усі спроби виходу за межі закріпленої ролі потенційно сприймалися іншим як загроза сформованій рівновазі. У цьому контексті описаний розподіл ролей може розглядатися не лише як організаційний механізм, а передусім як форма підтримки несвідомого балансу дій у системі взаємин, що зумовлює подальше накопичення і загострення напруги у партнерських відносинах [3].

Центральним феноменом представленого випадку є специфічна функція, яку виконували дружні стосунки між засновниками в організаційній системі. На початковому етапі розвитку компанії саме емоційна близькість та взаємна довіра забезпечували той психологічний ресурс, який у психоаналітичній традиції описується як контейнерна функція, тобто простір, в якому тривога, пов'язана з невизначеністю підприємницької діяльності, могла витримуватися, осмислюватися та перероблятися у спільному досвіді [1]. Водночас із розвитком організації та ускладненням її внутрішньої структури ця сама близькість почала набувати амбівалентного, а згодом дисфункціонального значення. Таким чином, дружні стосунки між засновниками поступово трансформувалися у фактор, що перешкоджає необхідній диференціації партнерської взаємодії. Такі критично важливі для управління компанією процеси, як відкрите обговорення стратегічних рішень, перегляд розподілу повноважень, а також артикулювання взаємних претензій, виявилися психологічно утрудненими або неможливими. Їх реалізація сприймалася партнерами як загроза не лише бізнесу, але й самому об'єкту дружби, який мав для обох партнерів вищу афективну цінність. Як наслідок, сформувалася ситуація, яку можна описати як подвійне зв'язування: пряма комунікація переживалася як ризик руйнування дружніх відносин, тоді як її відсутність підживляла ефективність бізнес-взаємодії. Показовим стало те, що обидва партнери незалежно один від одного

формулювали цю дилему у схожий спосіб: «Я не можу сказати йому це так, як сказав би когось іншому». У психоаналітичному вимірі ця позиція колеги відбиває блокування агресії в її конструктивній, диференціовальній функції, що унеможливує встановлення меж і сприяє підтриманню зливої форми взаємодії.

Приблизно за рік до звернення до консультативного процесу у компанії відбувся епізод, який зберігав для обох партнерів високу емоційну значущість і залишався неопрацьованим у спільному досвіді. Максим К. самостійно провів переговори з потенційно великим клієнтом і погодив умови контракту без попереднього обговорення з Романом Д., зокрема щодо реалістичності термінів та обсягу робіт. Після ознайомлення з умовами контракту Роман Д. дійшов висновку, що їх виконання вимагатиме критичного перевантаження команди та, ймовірно, призведе до економічної збитковості всього проєкту. У результаті від контракту довелося відмовитися, що спричинило втрату клієнта та припинення подальшої співпраці. Принципово важливим було те, що цей епізод не став предметом відкритого обговорення між партнерами, ані безпосередньо після події, ані в подальшому. Кожен із них сформував власну інтерпретацію цієї ситуації, яка залишалася неартикульованою у подальшій взаємодії. Зокрема, Роман Д. відреагував на подію посиленням контролю за діяльністю партнера. Він почав систематично перевіряти досягнуті домовленості, уточнювати деталі безпосередньо з клієнтами і переглядати ділове листування. Максим К. своєю чергою, сприйняв ці дії партнера як прояв недовіри і відповів поступовим емоційним дистанціюванням у професійній взаємодії, зберігаючи при цьому зовнішню дружню тональність стосунків. З аналітичної точки зору, цей епізод ілюструє типову для злитих партнерських діад психодинаміку: непроговорений досвід розчарування не інтегрується, а лише фіксується у відносинах у вигляді латентних афектів і стійких поведінкових патернів. Відсутність символізації конфлікту сприяє його трансформації у непрямую форму, що проявляється через обопільний контроль, дистанціювання та порушення довіри, що, у підсумку, посилює напруження та відтворює початкову конфігурацію несвідомого балансу.

Описана динаміка партнерських взаємин мала безпосередні наслідки для функціонування організації. У роботі відбулося порушення процесу прийняття управлінських рішень. За умов чітко не визначеного розподілу повноважень рішення

або відкладалися, або приймалися одноосібно з подальшим неявним переглядом, що підтримувало стабільність і передбачуваність. Крім того, команда опинилася у ситуації хронічної невизначеності щодо пріоритетів та очікувань з боку керівництва. Такий стан можна розглядати як прояв вторинної тривоги, що транслюється від партнерської діади на організаційний рівень. У довшій перспективі це призвело до зниження здатності компанії до стратегічного планування, що передбачає можливість витримування розбіжностей, відкритого обговорення альтернатив і досягнення реалістичних домовленостей, що в умовах описаної психодинаміки виявилось суттєво обмеженим.

Представлений випадок демонструє, яким чином несвідомі процеси в організації можуть використовувати наявні міжособистісні структури, зокрема дружні стосунки, як механізм захисту від тривоги, пов'язаної з необхідністю диференціації і наявного конфлікту. Таким чином, дружба виконує функцію стабілізації системи, водночас обмежуючи її розвиток. Парадоксальність цієї динаміки полягає у тому, що ресурс, який на початковому етапі забезпечував згуртованість і стійкість організації, з часом трансформувалася у чинник, що блокує її подальший розвиток.

Робота з подібними кейсами у межах психоаналітичного консультування бізнесу потребує від фахівця здатності одночасно утримувати два аналітичні рівні: міжособистісний, що пов'язаний зі специфікою взаємодії конкретних суб'єктів, та організаційний, що відображає функції цієї взаємодії у ширшій системі. Фокусування виключно на одному з цих рівнів створює ризик редукції складності ситуації та, фактично, відтворення тієї ж одновимірності, якої несвідомо уникають самі партнери у взаємодії.

Побіжно розглянемо консультативний процес і позиції консультанта. Оскільки на початку роботи запит був сформульований як проблема комунікації між партнерами, що зазвичай є захисним спрощенням значно складнішої динаміки відносин, то першочерговим завданням консультанта було не пропонувати комунікативні техніки, а утримувати аналітичну позицію, спрямовану на розуміння системного змісту конфлікту. У психоаналітичному консультуванні бізнесу супервізор тимчасово займає позицію контейнера, тобто фігури, здатної утримувати і переробляти емоційне напруження, яке сама система поки не може інтегрувати [2]. У цьому випадку

збереження такої позиції було критично важливим. Дружба партнерів створювала сильний тиск уникаючи прямої конфронтації, а будь-яка передчасна спроба «вирішити проблему» могла лише посилити захисні механізми, що підтримували конфлікт.

Початковий етап включав серію індивідуальних зустрічей із кожним партнером і подальші спільні сесії. Мета індивідуальної роботи полягала не лише у зборі фактичної інформації, а у дослідженні того, як кожен суб'єктивно переживає партнерство та організацію.

На цьому етапі виявилися закономірності. Так, кожен партнер описував організацію принципово по-різному: перший – як простір для підприємницьких можливостей, другий – як технічну систему, що потребує стабільності. Обидва відчували труднощі у висловленні невдоволення, оскільки прямі обговорення загрожували їхній дружбі. Обидва при цьому незалежно формулювали схоже відчуття: давні стосунки, які зробили можливим створення компанії, тепер перешкоджають її розвитку.

Ці спостереження сформували робочу гіпотезу, що визначила подальший хід консультування. Гіпотеза полягала у тому, що партнерство засновників було структуроване через несвідомий механізм взаємодоповнювальних проєкцій. Кожен із партнерів делегував іншому ті психологічні функції та емоційні ролі, які сам прагнув контролювати або ж нести доволі обмежено. Така конфігурація забезпечувала ефективність компанії на ранніх етапах, створюючи відчуття стабільності і взаємної підтримки. Водночас із розвитком організації структура партнерства ставала більш жорсткою: кожен залишався прив'язаним до ролі, визначеної проєкціями, що підвищувало вразливість партнерів до стресових організаційних подій, блокуючи природну диференціацію і розвиток відносин. У результаті той конфлікт, що виник після невдалої угоди з клієнтом, став тригерною подією, яка виявила цю вразливість. Оскільки партнери не змогли відкрито обговорити пережите розчарування і взаємне невдоволення, конфлікт був витіснений і проявився через поведінкові патерни, зокрема посилений контроль, дистанціювання і мовчазну недовіру. Таким чином, завдання консультативного процесу полягало у тому, щоб допомогти обом партнерам побачити і переосмислити структуру відносин, що лежала в основі конфлікту, і відновити їхню здатність до відкритого обговорення ролей і стратегічних рішень.

Першою інтервенцією стало створення спільного простору розмови, в якому обидва партнери могли описати свій досвід роботи у компанії без негайного переходу до пошуку рішень. Консультант запропонував кожному з партнерів відповісти на кілька запитань щодо власної ролі у компанії, очікувань від партнерства і труднощів у спільній роботі. Цей процес дозволив виявити неявні припущення, на яких будувалося партнерство, і які ніколи раніше не обговорювалися відкрито. Усвідомлення цих неявних обопільних очікувань стало переломним моментом: конфлікт почав сприйматися кожним з учасників не як особиста проблема, а як наслідок сформованої структури відносин.

Наступним кроком стало легітимізування факту конфлікту. У багатьох партнерських відносинах розбіжності переживаються як загроза для стосунків, що змушує колег уникати відкритих обговорень. Консультант підкреслив, що конфлікт є природною частиною розвитку партнерства, що дозволило знизити тривогу та повернутися до обговорення непроговореного критичного епізоду.

Ключовим моментом консультативного процесу став спільний аналіз ситуації з невдалою угодою з клієнтом. Партнери розглядали цей епізод не з точки зору пошуку винного, а з точки зору того, якими припущеннями керувався кожен із них. Під час обговорення стало очевидно, що дії обох відповідали ролям, які сформувалися у партнерстві: один орієнтувався на можливості зростання та розширення бізнесу, тоді як інший – на технічну реалізованість і стабільність системи. Усвідомлення цієї взаємодоповнювальної логіки дозволило бачити подію не як своєрідну зраду, а як прояв структурної динаміки партнерства.

Ще однією важливою інтервенцією стало обговорення відмінності між особистою дружбою та організаційними ролями. Консультант допоміг партнерам припустити, що професійні розбіжності не обов'язково мають руйнувати їхні особисті стосунки. Це призвело до проговорення більш чіткого розподілу повноважень, формалізації процедур узгодження великих проєктів і визначення критеріїв оцінки нових контрактів.

Мета консультативного процесу не полягала у повному усуненні всіх напружень у роботі. Основним завданням став розвиток здатності партнерів осмислювати й обговорювати власну динаміку взаємин. У результаті роботи партнери почали більш відкрито обговорювати стратегічні рішення, визнаючи відмінності у поглядах без сприйняття їх як особистої критики. Розподіл

ролей у компанії став більш явним і періодично переглядався, а критичний епізод, раніше витіснений зі спільної історії, став частиною колективного досвіду. Попри те, що партнерство надалі стикалося з труднощами, характерними для компаній, що розвиваються, консультативна робота дозволила перетворити мовчазну недовіру партнерів на більш рефлексивну співпрацю.

Цей випадок підкреслює кілька важливих аспектів психоаналітичного консультування компанії. Консультанту необхідно протистояти тиску швидких рішень, коли конфлікт має несвідому структуру [6]. Ключовим завданням часто стає прояснення неявних очікувань, а не створення нових управлінських стратегій. Здатність співробітників витримувати ситуацію невизначеності та емоційне напруження є важливим фактором, що дозволяє організації поступово осмислити свої конфлікти і трансформувати їх у ресурс для розвитку.

Висновки. Розглянутий випадок демонструє, що сформований конфлікт між засновниками компанії був не просто проблемою комунікації, а проявом глибшої психодинамічної структури взаємин, заснованих на неусвідомлених проєкціях. Кожен партнер делегував іншому певні психологічні функції, що забезпечувало ефективність на ранніх етапах, проте з розвитком організації ця структура ставала жорсткою та вразливою до перешкод, формуючи приховану недовіру та поведінкові патерни контролю і дистанціювання. Консультативний процес, спрямований на створення безпечного простору для переосмислення і легітимації конфлікту, дозволив партнерам усвідомити механізми їх взаємодії. Це сприяло більш диференційованій і рефлексивній співпраці, формалізації розподілу ролей, відкритому обговоренню стратегічних рішень та інтеграції раніше витіснених критичних епізодів у колективний досвід всієї організації. Зазначимо, що психоаналітична інтервенція ефективна тоді, коли утримується одночасний аналіз міжособистісного та організаційного рівнів співпраці, а консультування спрямоване на осмислення несвідомих динамік, а не лише на «вирішення проблеми», що на поверхні.

Зважаючи на результативність ідей психоаналізу у професійній супервізії бізнесу, перспективи подальших розвідок вбачаємо у вивченні ролі дружніх і близьких стосунків у партнерських компаніях як джерела стабільності та конфлікту, а також розробку моделей професійної супервізії бізнесу, з метою забезпечення стійкого розвитку підприємництва в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Нелін Є.В. Тавістокська школа психоаналітичної педагогіки: практична діяльність послідовників Мелані Кляйн. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2021. № 1(18). С. 126–132. DOI. <https://doi.org/10.18372/2411-264X.18.15486>.
2. Gabriel Y. Psychoanalysis and the study of organization. In *The Routledge companion to philosophy in organization studies*. 2015. P. 212–224. Routledge.
3. Kets de Vries M. F. R. The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations. Jossey-Bass, John Wiley & Sons, 2006.
4. Kretschmar T., Hamburger A. Psychodynamic Coaching and Supervision for Executives: An Entrepreneur and a Psychoanalyst in Dialogue. Routledge, 2021.
5. Waska R. T. Projective identification, countertransference, and the struggle for understanding over acting out. *The Journal of Psychotherapy Practice and Research*. 1999. Vol. 8(2). P. 155–161.
6. Zaleznik A. Psychoanalysis in Changing Organizations. In *Executive's Guide to Understanding People: How Freudian Theory Can Turn Good Executives into Better Leaders*. New York : Palgrave Macmillan US, 2009. P. 161–173. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230103153_11



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026