

# ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

---

---

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПСИХОАНАЛИЗ

---

---

### Психоаналитический подход в сопровождении сделок слияния и поглощения на примере компании

*О. И. Этова*

*Этова Ольга Ивановна – психолог (НИУ ВШЭ), психоаналитически ориентированный консультант, коуч.*

*Сделки по слиянию и поглощению – неотъемлемая часть современной бизнес-среды. И этот рынок растет. Так, в 2021 году объем сделок достиг 3 трлн долларов. В частности, сектор здравоохранения демонстрирует максимальную активность на рынке слияний и поглощений за последние семь лет. В общей картине изменений сыграли свою роль пандемия и геополитическая ситуация, так как эти факторы внешней среды ускорили трансформацию в сфере медицины: вырос уровень диджитализации, сотрудничества и коллаборации между участниками рынка. Глобальные тренды: старение населения, увеличение числа заболеваний системы кровообращения, онкология, диабет, рост числа различных психических заболеваний (например, депрессия, деменция и др.) – формируют направления для устойчивого развития отрасли здравоохранения и создают основу для сделок слияния и поглощения в среднесрочной и долгосрочной перспективе.*

*В настоящей статье я рассматриваю и анализирую механизмы сделок слияния и поглощения с психоаналитической точки зрения. Психоаналитические концепции позволяют взглянуть на механизм сделки как на живой организм, что дает возможность увидеть картину в динамике «здесь и сейчас», учитывает рациональные и бессознательные аспекты изменений, глубинные импульсы и контекст. Процесс масштабной трансформации внутри исследуемой компании рассматривается также с точки зрения динамики группы, работы защитных механизмов и организационного поведения.*

*Ключевые слова: сделки слияния и поглощения, сделки M&A, психология групп и индивидов в период изменений, психоаналитическое консультирование, тревога.*

Бизнес-реальность диктует свои условия: глобализация рынков, стремительные и отнюдь не всегда позитивные изменения во внешней среде, политизация экономики и, наконец, все увеличивающийся темп жизни – все это накладывает неосознаваемый, но очевидный след на психическую реальность людей, в результате чего на поверхности мы зачастую видим одно, а исследуя контекст и бессознательное – совершенно другое. Картина из «плоской» приобретает формат 3D, обрастая глубиной и символичностью. Выражаясь метафорически, подобный опыт слияния и поглощения можно назвать опытом рождения для людей, принадлежащих к различным организационным группам: появляется иллюзия сплоченности и единения, и рождение объединенной организации воспринимается как появление долгожданного идеального «нового общества». Это новое общество, как новорожденный ребенок, вынуждает сотрудников использовать новый и пока еще чуждый и неинтегрированный опыт, что вызывает неуверенность и даже страх. Выныривание в реальность из привычного иллюзорного мира контроля и предсказуемости приводит к страху разделения и уничтожения.

С определенной точки зрения разделение и уничтожение – это одно и то же для человека. Переживание разлуки с желаемым и тем, чем вы являетесь в слиянии, сравнимо с утратой части своего либидо, своего Я, и это, безусловно, вызывает ощутимую тревогу. Психика защищает человека от таких страхов и постоянно «убегает» от тревожного состояния утраты, разделения в состояние регресса (инфантильности, слияния и т. п.), тревожная активность повторяется, но без развития и изменений. Подобное состояние разделения – это отрицание реальности, которая есть на самом деле, уход в мир иллюзий и бессознательной выбор защитных стратегий. А они, в свою очередь, могут вызвать ощущение дальнейшей немотивированной тревоги, истощения и, наконец, расщепления. В результате подобные проекции могут вызвать бурные немотивированные эмоции как у индивида, так и у всей команды (речь о поглощаемой организации), вследствие чего в коллективе увеличивается уровень агрессии, «отыгрывания» (неосознанная реакция, действие в попытке справиться с тревогой внутри компании), которые могут привести к тяжелой организационной патологии, если их не контейнировать (это спокойное, дружелюбно-нейтральное восприятие любых эмоций другого человека, проживание, рефлексия и только затем обратная интерпретация клиенту) (Мак-Вильямс, 2015). Подобные формы деструктивного поведения в период проведения слияний и поглощений могут приводить к таким печальным последствиям, как сокрытие интеллектуальных разработок, ценных знаний и информации, вплоть до саботажа и прямого сопротивления представителям компании продавца.

В психоаналитической литературе представлено достаточное количество материалов, освещающих проблемы сепарации, развития здорового чувства самости по отношению к иным и разработки поведенческих стратегий, которые приводят к эффективному поведению и балансу. Приходит понимание, что повышенная тревога в структурах, вызванная ощущением неотвратимости и «приближения конца», связана с нашим опытом

проживания такой же тревоги в раннем детстве, когда потеря безопасности и брошенности равна смерти. Тем не менее остается вера в то, что впереди ожидают совершенно новое пространство, захватывающий мир, который, с одной стороны, выглядит странным и даже пугает, но с другой – полон удивления и восторга. И становится очевидно, что выбор внутренней позиции (страха, удивления, радости или тревоги), в которой в этот период находятся как индивиды, так и коллектив в целом, коррелируется с периодом раннего воспитания и наличием надежной базы у лидера (*Stapley, 1993*). Такой базой у лидера являются навык контейнирования подчиненных, умение позитивного отражения, саморефлексия и т. д.

К сделкам слияния и поглощения стоит отнести еще одну сложность, а именно концепцию времени. Сейчас время высоких технологий, доступности информации и стремительных перемен, что приводит к клиповому мышлению (восприятие информации яркими фрагментами, разрозненными образами, кусками), и ожидается, что индивиды будут быстрее проживать процесс горевания об утраченной привычной корпоративной среде. Намерение быть в постоянном движении и избежать потерь может сочетаться со стремлением избежать чувства тревоги. По мнению Биона, подобные социальные защиты дезорганизуют реалии групповой задачи (*Бион, 2008*). Безусловно, лицам, реализующим проекты по слияниям и поглощениям, нужно учитывать социальные защитные механизмы, потому что при встрече с подобными защитами в корпоративной реальности сложно, даже практически невозможно справиться с разочарованием. Эти механизмы подавляют не только креативность и творчество, но и устойчивость – качества, совершенно необходимые для рождения «новой» успешной компании из организаций, участвующих в слиянии.

В последние годы глобальные инвестиции в слияния и поглощения выросли до беспрецедентного уровня: процессы слияний и поглощений вызывают пристальный интерес исследователей и говорят о том, что в течение профессионального пути со сделками слияния или поглощения столкнется примерно каждый третий сотрудник. А ведь слияние организаций – это кардинальное изменение идентичности не только поглощаемой организации, но и организации-покупателя. Устоявшиеся связи и привязанности видоизменяются и/или рвутся, преобладают переживания эмоциональных потерь и появления новых возможностей. Можно ли в таком случае говорить о том, что страхи увольнения (уничтожения), проективные процессы расщепления и тревоги по поводу потери любимых объектов типичны для некоторых примитивных импульсов, вызванных слиянием? Также в процессе слияний и поглощений заложена бессознательная надежда на союз, на то, что эти две компании породят «новую жизнь». Психодинамические процессы этого слияния и примитивные импульсы, которые оно вызывает, редко учитываются лидерами, которые отвечают за управление сделкой, даже в случае понимания рискованности и высокой неопределенности в прохождении данного процесса.

На самом деле чаще всего происходит так, что слияние представляет собой именно поглощение: управление, системы, процессы, рабочие ценности и культура одной структуры доминируют над другой; в результате

идентичность второй компании практически стирается. Очевидно, что сотрудники подчиненной бизнес-структуры, скорее всего, почувствуют себя лишенными идентификации, прав или даже уничтоженными (Haleblian, 2009).

Однако можно предположить, что процессы слияний и поглощений, хотя и сложные, также могут открывать новые возможности для сотрудников. Эта неотъемлемая и вдохновляющая сторона делает слияния и поглощения увлекательной и продолжительной темой для изучения с точки зрения работы с сотрудниками.

Сделка слияния и поглощения – процесс местами непредсказуемый, трагивающий все уровни существования поглощаемой организации, и поэтому можно предположить вероятность рисков неудачного слияния, если в проекте M&A будут слабые места или так называемые «слепые зоны», которые проигнорируют или не учтут, и их может быть множество. Например, волатильность рынка, политическая арена, некорректные финансовые прогнозы и среди них интеграция культуры являются одним из основных препятствий для проведения эффективных сделок по слиянию и поглощению. Другими словами, руководствуясь только логикой и рациональными доводами, не держа в фокусе настроения сотрудников и особенности корпоративной культуры, можно очень быстро получить мощное сопротивление и формирование групп базовых допущений (Бион, 2008).

В процессе M&A необходимо особенно внимательно держать в фокусе качественное исполнение рабочей (первичной) задачи. Во времена высокой неопределенности, в случае невыносимой/неперевариваемой тревоги лидера, в коллективах, где недостаточно контейнируют тревоги сотрудников, могут появиться такие группы базовых допущений (по теории групповой динамики Биона), как «бей-беги», «зависимость» и «создание пар» (Бион, 2008). Пьер Турке добавил четвертое базовое допущение – «единство». И последнее, пятое, было названо несколькими психологами базовым допущением «мне» (Лоуренс и др., 2020). Это группы, в которых снижен контакт с реальностью и идет регресс в общее бессознательное допущение, несмотря на зрелые навыки и невротическую структуру личности ее индивидов. Если идентифицировать это общее допущение, понять его смысл, то можно понять, почему группа недостаточно эффективна и не вполне ориентирована на выполнение первичной задачи. В обычной реальности группы всегда находятся в колебании между on-task (рабочей/первичной задачей) и off-task (задачи, решаемые в группах базовых допущений), и тогда сопровождение процессов психодинамическим консультантом в период M&A может помочь компании отслеживать эту валентность, попытки ухода в группы базовых допущений и выполнение задач off-task (Gomes, 2013).

В соответствии с психодинамическим подходом, в период сделок слияния и поглощения факторами, усложняющими процесс и влияющими на результат, являются социальное и культурное бессознательное, так как именно наше бессознательное кардинально влияет на мысли, поступки,

поведение и взаимодействие с другими людьми, даже если индивиды и группа этого не осознают.

В процессе сделок M&A затрагиваются все глубинные слои, процессы и люди, что может стать критичным: могут появляться конфликтные ситуации, негативно окрашенные эмоциональные всплески, руководители могут наблюдать непредсказуемое поведение своих подчиненных, рабочие группы переходят в группы базовых допущений, и, как следствие, происходит разрыв с реальностью и уход группы от выполнения первичной задачи (*Бион, 2008*). Чтобы избежать таких кризисных ситуаций, мы поговорим о зарекомендовавшем себя многократно на практике эффективном инструменте, таком как переходное пространство. В психоаналитическом контексте переходное пространство – аналог «переходного объекта», о котором писал известный английский психоаналитик и педиатр Д. Винникотт (*Винникотт, 2002*).

Переходное пространство – это безопасное пространство, которое позволяет людям проявляться эмоционально и физически, не испытывая тревоги, страха ошибки и помех сопернического мышления. Таким образом, психоаналитический анализ этого процесса дает нам полезную информацию о возможном развитии новой культуры объединенной организации. Понимание непосредственно самого процесса развития также транслирует то, что может произойти в случаях, когда индивид или группа регрессируют к инфантильному поведению.

Также в рамках организационных изменений может эффективно применяться психоаналитическая концепция работы горя. Во внимание нужно принимать первичную работу горя, именно этот процесс эмоционального выражения скорби по утрате положительно влияет на исход любых организационных изменений, в том числе происходящих в ходе слияний и поглощений. Эта тема важна, так как имеет прямое влияние на всю ситуацию в компании в целом, а именно: горевание – один из важнейших метапсихологических процессов. Для любого разрыва ключевое значение имеет прохождение нормальной работы горя. Патологическое прохождение работы горя может привести к таким разрушительным для личности последствиям, как меланхолия, дезинвестиция собственного либидо и, наконец, невозможность психического признания текущей реальности (*Фрейд, 1992*).

Лидеры и менеджеры скорее стремятся к тому, чтобы подавить негативные эмоции с помощью радикальных мер, таких как реструктуризация, оптимизация, увольнения. Намного экологичнее можно было бы действовать через присвоение и инкорпорирование опыта в новых реалиях, при этом оплакивая и признавая утрату. Сложность и в то же время большой приоритет лидера состоят в том, чтобы согласиться с высокой неопределенностью и с важностью контейнирования, чтобы минимизировать примитивные защитные механизмы у сотрудников поглощаемой компании (*Croucher, 2020*). Руководителю нужно не бояться выражать чувства сожаления, утраты и скорби более всех, так как это поможет людям чувствовать безопасность и возможность выражать чувства при переходе в новую объединенную структуру. Таким образом он управляет динамикой

группы, снижая уровень тревожности. Это позволяет сотрудникам меньше отвлекаться от первичной задачи без существенной потери эффективности.

## Лидерство

Первое лицо компании создает ДНК структуры организации, ее образ и подобие. В период же таких глобальных изменений для организации, которыми являются сделки по слиянию и поглощению, все «тонкие» места становятся и вовсе уязвимыми, а корпоративная культура и персонал находятся под гнетом неопределенности и внешней угрожающей реальности. Во время кризиса решающее значение имеют четыре типа лидерского поведения, о которых пойдет речь ниже.

Первый тип поведения – это быстрые и продуманные действия.

Когда в организации наступают беспокойные времена, ее руководителям важно продемонстрировать мгновенный и энергичный отклик на возникшие трудности. Сотрудники должны знать, что те, кто стоит «у руля», осознают серьезность ситуации и действуют в направлении ее разрешения. Однако поступки менеджеров не должны быть вызваны импульсом или паникой (Bansal, 2019). Руководству необходимо сразу транслировать, что урегулирование проблем является их абсолютным правом проектирования оптимального курса действий.

Второй тип поведения – честная и последовательная коммуникация.

Невзирая на то что сотрудники более спокойны, когда видят активность своих лидеров, они (сотрудники) неизбежно переживают о том, чем кризисная ситуация обернется для них. В случаях отсутствия достоверной информации процветают слухи и домыслы. Чтобы снизить этот накал и укрепить доверие, руководителям нужно своевременно предоставить, с учетом соответствующих ограничений, честную информацию о сложностях, с которыми столкнулся бизнес, и о мерах, которые могут потребоваться для выхода из пике. Больше всего люди страдают от неизвестности и предпочитают знать худшее, чем вообразить его (Bansal, 2015). Оптимально транслировать реальную информацию, например какие аспекты пока не известны либо на данный момент не подлежат разглашению. Это определенно укрепит доверие и убедит сотрудников в том, что их проинформируют о развитии ситуации как можно скорее.

Третий вид поведения – эмоциональная связь.

Чтобы достичь эффекта полного контейнирования, двух вышеобозначенных видов поведения недостаточно. Лидеру нужно поддерживать эмоциональный контакт со своими подчиненными. «Простой» процесс слушания и сочувствия имеет чрезвычайно мощный эффект, который снизит уровень тревоги, а значит, освободит ресурс для более качественного выполнения первичной задачи.

Четвертый тип поведения – вдохновение.

Без иллюзий относительно непростой ситуации лидеры находят способ мотивировать и вдохновлять сотрудников на самовыражение. Для этого

необходимо задействовать глубинные эмоциональные резервы управленца: уверенность в самом себе, скромность, страсть и веру в будущее.

Мало кто из руководителей пришел к этим четырем типам поведения естественным путем. Большинство нуждаются в обучении и практике. В непростые времена слияний и поглощений это может быть особенно сложно, поскольку сами лидеры не застрахованы от токсичного воздействия негативных факторов, и многие чувствуют беспокойство, незащищенность и высокую неопределенность. Таким образом, в периоды высокой турбулентности желательно, чтобы у лидера была возможность опереться на кого-нибудь. Обычно эту роль в компаниях выполняют HR и/или консультирование у доверенного консультанта/коуча. Любой из подходов наглядно приносит дивиденды как с точки зрения поддержания авторитета руководства, так и в отношении морального духа и производительности персонала.

Следовательно, успех сделок M&A во многом зависит от того, насколько у лидеров развита рефлексивная способность: умение выдерживать неопределенность, готовность к уверенному тестированию новой реальности, к парадоксу и двойственности, к тому, чтобы вдохновлять других. Это, безусловно, зависит от личностной психической зрелости – способности быть достаточно смелым, чтобы работать с эмоциональной правдой, в том числе со страхами группы, не игнорируя их, что, конечно, снижает тревоги и дает ощущение определенности будущего.

## Команда

Фрейд говорил об интенсивной идентификации членов команды как с лидером, так и с группой в целом. По его мнению, это привело к «психическому цементу», который, хотя и действует вне осознания, часто приводит к общему смыслу. Принадлежать или чувствовать себя частью группы (иногда используется также термин «вовлеченное эго») также подразумевает более или менее временный отказ от какого-либо аспекта личности индивида (или схемы «я») в команде. Каждый индивид воспринимает команду как продолжение себя, и такая идентификация определяется набором бессознательных и предсознательных сценариев группы, побуждающих каждого придерживаться принятых в группе негласных договоренностей и стандартов, взаимодействуя в прямом контакте друг с другом. Таким образом, наше поведение определяется не только сознательными потребностями и требованиями окружающей среды, но и бессознательными потребностями. Результатом такой идентификации индивида является то, что он реагирует на атрибуты команды так, как если бы эти атрибуты также были его собственными (Фрейд, 1992).

В период изменений размываются роли, стираются границы и повышается уровень тревожности. Зачастую люди склонны видеть и интерпретировать факты через собственные фильтры восприятия, и это потенциально мешает осознанию и пониманию возможностей, которые открываются впереди (Obholzer et al., 2003). Поэтому личная оценка процесса слияний и поглощений некоторыми сотрудниками может помешать

позитивному восприятию процессов, что вызвано наличием у персонала негативного опыта, заставляющего пессимистично относиться к интеграции. Повышение сознательности сотрудников может быть задачей, выполняемой агентами по изменениям, консультантами, сопровождающими сделку, чтобы подготовить сотрудников к грядущим организационным изменениям.

Беспокойство сотрудников по поводу изменений может быть существенно уменьшено при помощи официальных информационных заявлений о предстоящих трансформациях. Это повышает позитивную приверженность изменениям и снижает текучесть кадров, формируя доверие у сотрудника в частности и команды поглощаемой организации в целом.

Социальная теория утверждает, что доверие делится на два типа: обобщенное доверие и межличностное доверие (Алексеева, 2007). Обобщенное доверие относится к безличному или институциональному доверию. Это ожидание более предсказуемого поведения со стороны других индивидов, отвечающего определенным принятым в социуме нормам. Межличностное доверие относится конкретно к доверию между двумя сторонами, имеющими непосредственное отношение друг к другу, формируя личный опыт, репутацию, характер поведения, стереотипы, принадлежность к определенной компании и исполнение определенных ролей конкретного человека/группы. Также доверие бывает объективным и субъективным. Объективное базируется на определенных социальных нормах и принадлежности к социальным институтам, а субъективное всегда обусловлено личностью доверяющего – его паттернами и личным опытом. Доверие обеспечивается, основываясь на нормах и ожиданиях взаимности со стороны всей команды. Таким образом, есть основания полагать, что доверие и сотрудничество между членами команды может повлиять на профиль компетенций сотрудников в сторону улучшения и расширения.

Следовательно, необходимо уделить внимание такому ключевому направлению деятельности, как процесс обмена знаниями во время слияний и поглощений. Внутрикorporативный интеллектуальный капитал, который необходимо интегрировать в обе стороны, подразделяется на две основные части:

1. Явные знания, которые могут быть переданы на формальном, систематическом языке;
2. Неявные знания, которые есть только в головах экспертов и предполагают, что для передачи этих знаний человек будет перенимать этот опыт через наблюдение и взаимодействие с носителями.

Поскольку знания зачастую проблематично передавать, часто для достижения ожидаемых выгод от сделки может потребоваться высокий уровень интеграции интеллектуальных разработок поглощаемой компании после приобретения. Однако высокий уровень интеграции может в итоге привести к культурным столкновениям, к разрушению уникальных нематериальных ресурсов приобретенной организации из-за некорректной политики высшего руководства и текучести кадров. Смешанные проектные группы, ротация персонала в области разработок и развития, совместные

программы обучения персонала являются важными и полезными механизмами интеграции. Эти механизмы ценны как для решения ключевых задач, так и для процессов интеграции, поэтому можно утверждать, что формальное обучение в корпоративном центре в сочетании с практическим опытом, коучингом и обучением на практике (т. е. неформальным обучением) повышает социальный капитал, иными словами, в психоаналитическом контексте персоналом тестируется изменившаяся реальность, примеряется и присваивается новый опыт.

### **Корпоративная культура**

Инвестиции в корпоративную культуру и формирование корпоративной социальной ответственности в команде зависят от готовности руководителей, поскольку система корпоративной социальной ответственности может не принести заметной прибыли в краткосрочной перспективе. Однако компании с устойчивой социальной культурой, сформированной благодаря усилиям в области корпоративной социальной ответственности, могут быть вознаграждены в таких сложных случаях, когда низок уровень общего доверия. Например, во время экономического кризиса или когда компании сталкиваются с крупными, рискованными инвестиционными решениями, такими как слияния и поглощения.

Корпоративная социальная культура – это долгосрочная переменная, сформированная историческим опытом конкретной компании. Как правило, компании с высоким уровнем вовлеченности в корпоративную социальную культуру ассоциируются с руководителями, имеющими более высокие управленческие способности и выраженный эмоциональный интеллект; это крупные компании с высоким местом в рейтинге отрасли, выплачивающие более высокие дивиденды, нежели компании с низким уровнем инвестиций в корпоративную социальную культуру. По сравнению с компаниями, имеющими низкий уровень вовлеченности в корпоративную социальную культуру, компании с выраженным уровнем подобных инвестиций предлагают руководителям более высокую заработную плату, лучше управляются и принадлежат к более конкурентоспособным отраслям.

Психодинамический подход исследования корпоративной культуры основывается на психоаналитических теориях о развитии личности и, в частности, на ключевой концепции этого тезиса, а именно – на взаимосвязи личности с различными «удерживающими средами» (по Винникотту, защищенное пространство для младенца/индивида, которое может обеспечить достаточно хорошая мать/компания посредством сеттинга) в процессе развития этой личности (*Winnicott, 1999*). Для того чтобы организация существовала, сотрудники должны быть мотивированы к участию в стабильных повторяющихся моделях поведения, которые и формируют организацию.

Влияние культуры на членов группы сравнимо с влиянием личности на отдельного человека. Например, в тех случаях, когда индивид воспринимает свою среду содержания как достаточно хорошую, его личность

может развиваться до такой степени, что он способен прогрессировать. Однако там, где условия содержания воспринимаются недостаточно хорошо, его личности может не хватать уверенности для продвижения или по крайней мере для быстрого продвижения. В целом можно сказать, что там, где они считают ее достаточно хорошей, развивающаяся культура будет зрелой, и это позволит прогрессировать, но там, где существует обратное, среда будет незрелой и склонной к регрессу (*Kets de Vries, 2004*).

Корпоративную культуру, как и личность, очень трудно определить. Тем не менее можно сказать, что культура обладает следующими характеристиками:

- это психосоциальный процесс;
- это динамичный процесс;
- он уникален для каждой организации или части организации;
- на него влияют сознательные и бессознательные процессы;
- и он такой, который позволит членам вырабатывать формы поведения, которые будут выгодны для них в условиях, навязанных окружающей средой.

Понятно, что эти характеристики довольно обобщены, но осведомленность о них помогает обеспечивать достаточное знание культуры в каждой конкретной ситуации.

При слияниях и поглощениях организационную культуру не следует рассматривать как единую однородную среду. По версии Вана Марревейка, обычно организационные культуры неоднородны и содержат множество субкультур, где каждая субкультура потенциально может повлиять на процесс постинтеграции (*Kempton and Sarala, 2021*). Анализ литературы предполагает, что при слияниях и поглощениях необходимо учитывать комплекс различных аспектов в период интеграции после слияния, таких как адаптивность, последовательность, вовлеченность, баланс, гибкость. И, безусловно, также следует принимать во внимание внутриспсихические процессы сотрудников.

## Идентичность

Ассимиляция, федерация, метаморфоза и конфедерация – это четыре метода, которые были предложены исследователями Бучихи и Кимберли в 2012 году. Компании могут использовать их для успешной интеграции идентичностей. Рассмотрим два метода, которые наиболее актуальны для деятельности по сделкам, связанным со слияниями и поглощениями (*Joshi at al., 2018*).

Первый – это ассимиляция, которая происходит, когда идентичность приобретенной компании растворяется в идентичности материнской структуры.

Второй – конфедерация: идентичности остаются отдельными и не сливаются, при этом координация между ними ограничивается административной деятельностью с минимальным воздействием на прежнюю идентичность.

Вариант 1: очевидно, что идентичности двух компаний схожи, когда обе организации обладают сопоставимыми прототипическими характеристиками и лидеры, принимающие решения, управляют своими компаниями аналогичным образом. В данном случае метод ассимиляции будет успешным.

Сходство идентичностей дает руководителям схожие ориентиры и схожие источники информации для принятия решений, улучшая понимание и передачу неявных знаний между двумя структурами, что в итоге способствует повышению производительности. Несмотря на изменения, с которыми сталкиваются сотрудники, они видят, что «их группа» все еще существует, что помогает персоналу лучше идентифицировать себя с новой объединенной организацией, облегчая адаптацию к новым настройкам и помогая продвижению вперед. Эффективность слияний и поглощений будет высокой, если две сливающиеся фирмы имеют схожие идентичности и используют метод ассимиляции для интеграции идентичностей (*Cardona and Raffaelli, 2016*).

Вариант 2: идентичности двух компаний схожи, однако они используют конфедеративный, а не ассимиляционный метод интеграции.

В случае использования двумя компаниями со схожими идентификационными данными метода конфедерации при M&A вырастают риски отрицательных результатов сделки (*Charoensukmongkol, 2016*), так как разделение двух организаций, несмотря на их схожую идентичность, цели, ценности, продукты и услуги, предполагает, что сотрудники поглощенной компании, будучи отделенными, могут думать, что они «пасынки» покупателя (проводя аналогию с детско-родительскими отношениями), подозревать, что они менее значимы для материнской компании, как следствие это может привести к снижению лояльности и вовлеченности.

Вариант 3: непохожие идентичности и использование ассимиляции приведут к отрицательным результатам.

В случае, когда идентичности двух компаний при слиянии и поглощении различны, а способом интеграции является ассимиляция, производительность новой объединенной структуры может пострадать, поскольку при слиянии компаний с разными идентичностями, как правило, возникают затруднения, недопонимания, конфликты и проблемы с властью.

Вариант 4: непохожие идентичности и использование конфедерации приведут к нейтральной производительности.

Конфедеративный подход может смягчить некоторые сложности адаптации после приобретения, но руководители должны помнить, что поддержание независимой идентичности ограничивает синергетический эффект между двумя компаниями в дальнейшем, поэтому результаты слияния и поглощения будут нейтральными, если две сливающиеся фирмы имеют разные идентификаторы и используют метод конфедерации.

В зависимости от схожести или различия корпоративной среды и культуры в компаниях, проходящих процессы слияния и поглощения, а также от метода совмещения данных культур, персонал может испытывать различный уровень стресса, связанный с конфликтами идентичностей, что

влияет на эффективность проводимых изменений. Следовательно, данные факторы критически важно учитывать при формировании эффективной кадровой стратегии.

### **Роль психодинамического консультанта**

Контейнирующую и структурирующую роль здесь может взять на себя психоаналитически ориентированный организационный консультант, понимающий бессознательные процессы организаций в период трансформации и способный работать с группами, командами и отдельными индивидами, создавая безопасное переходное пространство для выражения эмоций, обсуждения происходящих процессов и тестирования новой реальности. Также он (консультант) может стать временной опорной фигурой и для лидера, развивая в нем «коучинговое Я».

Консультант, который достаточно погрузился в организационную среду и понимает ключевые триггеры поведения, может снизить беспокойство, предоставляя сотрудникам переходную удерживающую среду, чтобы они могли адаптироваться к новому поведению и новой системе ценностей.

Роль такого консультанта состоит не столько в обучении и развитии команды, сколько в научении лидера и сотрудников саморефлексии, осмыслению и пониманию степени своего влияния на других. Консультант опирается в своей работе на большое количество различных и хорошо структурированных проективных инструментов, работает с методом свободных ассоциаций и метафор, взаимодействует с сотрудниками как в индивидуальном, так и в групповом подходе, выявляя причины и контекст текущей организационной динамики.

Согласно представлениям о бессознательных процессах, происходящих в организациях в период слияния и поглощения, можно предполагать, что сотрудничество на этот период с психодинамическими консультантами способствует нормализации эмоциональной составляющей организации, формированию переходного пространства, необходимого для принятия изменений, а также проработке тревог и аффектов сотрудников и команд, что помогает высвобождению внутренних ресурсов работников для инвестирования их в бизнес-задачи компании (Шановалова, 2020).

### **Исследование психодинамических процессов в поглощаемой компании**

В этой части статьи мы рассмотрим бессознательные процессы и динамику компании, которая на момент написания данной статьи находилась в процессе поглощения. Исследование проводилось с использованием психоаналитических инструментов и техник.

В проводимом эмпирическом исследовании рассматривается гипотеза о том, что чем выше занимаемая должность и близость к первому лицу (а значит, к достоверной информации), тем выше тревога и ощущение неопределенности.

Исследуемая компания – холдинговая структура, а именно сеть медицинских центров с управляющей компанией во главе.

Первичная задача компании в целом и каждого медицинского центра в частности – улучшение качества жизни пациентов, решение деликатных медицинских проблем путем оказания профессиональной медицинской помощи.

Первичная задача управляющей компании – стратегическое управление сетью медицинских центров, внутренний и внешний консалтинг в медицинской сфере.

Весной 2021 года генеральный директор компании информировал сотрудников сети о предстоящей сделке и попросил поддержки и участия во взаимодействии с аудиторской компанией по due diligence, в тот же период было запущено первое исследование психоэмоционального фона внутри компании.

Внутренняя среда: медицинская деятельность сама по себе во все времена была сопряжена с работой в условиях высокого уровня стресса и страха. Пациенты приходят в медицинский центр, будучи в состоянии, когда что-то болит, когда страшно и невыносимо, но лечиться все-таки нужно. И тогда зачастую страх смерти, несознаваемая сильная внутренняя тревога за свою жизнь, за результат диагностирования и лечения, а также многие другие особенности характера каждого пациента могут выразиться в различных непредсказуемых реакциях персонала клиники: от сложного установления контакта с больным до эвакуации аффекта. В течение дня у каждого доктора поток пациентов. Поэтому врач не только должен оказать качественную высокопрофессиональную помощь, в соответствии со стандартами лечения и требованиями к заполнению медицинской документации, а, главное, сконтейнировать эмоции каждого больного, дать ему уверенность и надежду, поддержку и утешение. Медицинские работники (впрочем, лучше обобщить и сказать про всех работников медицинского центра) не могут и не готовы выдерживать такой выраженный, негативно окрашенный эмоциональный уровень, и тогда включаются (у каждого свои) защитные психические механизмы. Таким образом, психологическая гигиена, переходное пространство и фигура лидера, умеющего грамотно и с определенной периодичностью контейнировать тревоги и стрессы сотрудников, просто необходимы для того, чтобы избежать эмоционального и профессионального выгорания и как следствие потери ценных сотрудников в условиях общего дефицита грамотных медицинских работников.

Внешняя среда весной 2021 года характеризовалась разгаром пандемии, высокой неопределенностью в законодательных актах (для медицины это было критично), общей турбулентностью внешней среды и зашкаливающей тревожностью как пациентов, так и самих сотрудников разных уровней и должностей. Подобные вызовы значительно влияют на ментальное и физическое здоровье каждого человека, и в корпорации стала особенно звенящей тема эмоциональной разгрузки. Тогда руководство компании приняло решение о проведении проекта психологической поддержки со специалистами (психодинамическими коучами). Стало очевидно, что

психологическое здоровье сотрудников напрямую влияет на результативность работы как самих сотрудников, так и команд и бизнеса в целом.

Анализ работы следует начать с обобщенного мнения психодинамических специалистов о сложности выстраивания контакта с сотрудниками компании, большом количестве отказов от сотрудничества и опозданий на сессии, что может говорить о высоком уровне недоверия и тревожности среди сотрудников.

В контексте компании клиенты говорили о том, что им нравится здесь работать, но в последнее время нагрузка сильно увеличилась. Усугубляется это для медицинского персонала еще и тем, что врачи не готовы к дополнительным ролям, которые компания на них взвалила (например, блогер, участник в съемке роликов и т. д.).

У многих психодинамических консультантов сложилось впечатление, что в компании работают состоявшиеся специалисты, которые осознают собственную ценность, при этом существует несколько выраженных внутрикорпоративных конфликтов, которые накладывают отпечаток на операционную деятельность и взаимодействие между людьми:

- конфликт поколений между врачами (одни более опытные, менее гибкие – другие готовы к изменениям и лояльны, но опыта меньше, и им не всегда дают возможность проявиться);
- стандартизация всех процессов как роботизация сотрудников.

В целом сотрудники очень чувствительно реагировали на (не)получение признания со стороны компании, ожидали атмосферу профессионального общения и заботы. У некоторых сотрудников были выявлены сложности с балансом между работой и личной жизнью.

Консультанты говорили, что чувствовали в контрпереносе большое количество тревоги, скрытую, но вполне ощущаемую агрессию, а также сопротивление и даже протест.

Исходя из сказанного, мы видим, что в компании присутствует общий фон повышенной тревожности и у многих ключевых руководителей нет фокуса на том, чтобы контейнировать и поддерживать сотрудников.

Второй этап исследования проводился в начале 2022 года, когда компания уже была готова выходить на сделку. Был проведен анонимный опрос вовлеченности и лояльности ключевых сотрудников сети медицинских центров и всех сотрудников управляющей компании. Анкета была довольно стандартной – про условия работы, обратную связь, стратегию, баланс личного и рабочего, безопасность, личность руководителя и атмосферу в коллективе как факторы влияния на вовлеченность, лояльность и удовлетворенность сотрудников. Приняли участие в опросе генеральные директора медицинских центров, главные врачи, главные бухгалтеры, директора и специалисты управляющей компании.

Порядка 10% приглашенных к опросу сотрудников не приняли в нем участия, что дает возможность предположить наличие дистанцированности и безопасности у части группы, о чем упоминалось ранее в проекте с психодинамическими коучами – о том, что от любых активностей безопаснее максимально дистанцироваться.

Анализируя результаты проведенного исследования, можно предположить, что показанные результаты выглядят приемлемыми. Однако при детальном разборе категорий следует отметить следующие факты:

1. Самые удовлетворенные из всех – главные врачи медицинских центров. На взгляд автора статьи, этот результат получился в связи с тем, что главные врачи имеют наименьший стаж работы в компании, много новых, а еще в компании выстроена система адаптации и обучения для новых сотрудников. Во врачей организация инвестирует много ресурсов, и их «ведут» на рабочем месте их непосредственный руководитель (административное подчинение), генеральный директор клиники и функциональный руководитель – медицинский директор управляющей компании, выполняющий материнскую функцию, поэтому они в большей мере чувствуют себя защищенными и востребованными.

2. У главных бухгалтеров ситуация несколько иная. По стажу работы многие из сотрудников этой категории работают довольно давно, генеральные директора клиник большей частью поддерживают их так же, как главных врачей, но функциональный руководитель – действующий финансовый директор (работает относительно недавно), – сотрудница с истерическим радикалом. Постоянные «вихри» конфликтов, которые она создает, помещая в главных бухгалтеров все свои страхи и высочайшую тревожность, а также болезненное неприятие любой критики, из-за которого постоянно критикуются другие, приводят к тому, что команда начинает выгорать и есть первые увольнения по этой причине. И тогда можно сделать допущение, что личность и тип поведения лидера влияют на уровень тревожности команды и это актуально для всех уровней подчинения.

3. Генеральные директора клиники – это большей частью работающие в компании давно люди, конкурирующие между собой неосознанно за внимание и одобрение лидера. Страдают при этом такие индикаторы, как карьерный рост (для этой категории сотрудников это действительно сложный вопрос, и развитие карьеры возможно только горизонтально) и баланс личной жизни и работы, что опять же обусловлено высоким уровнем требований как компании, так и законодательства. Таким образом, дисбаланс в карьерном треке, с одной стороны, и высокий уровень ответственности перед компанией – с другой, рождают несознаваемую неудовлетворенность и тревогу несоответствия занимаемой должности.

4. И, наконец, у директоров направлений УК были самые низкие показатели. Парадокс состоит в том, что большей частью эта команда работает с лидером много лет, реализовали совместно разноплановые успешные проекты и вывели компанию на сделку M&A. Если разобрать по индикаторам, самые низкие показатели – это безопасность, баланс личного/рабочего и карьера. Можно предположить, что подтверждается заявленная во второй части статьи гипотеза, что бессознательная тревога этих сотрудников наиболее высока и связана она как раз со сделкой слияния и поглощения.

Таким образом, эмпирическим путем подтверждается: работа группы, ее функционирование и выполнение задач ухудшаются из-за ухудшения функционирования Это ее членов. Реалии ситуации и задачи упускаются

из виду, проверка реальности оставляет желать лучшего, мышление вторичных процессов ухудшается, и появляются более примитивные формы мышления. Существует новая организация поведения, которая, по видимому, определяется фантазиями и предположениями, которые нереалистичны и представляют собой неудачную борьбу за то, чтобы справиться с текущей реальной ситуацией. А значит, можно предположить, что для защиты от высокого уровня стресса директора УК, по классификации Биона, действуют из базовых допущений «мне» (Бион, 2008).

Завершающий этап исследований был проведен весной 2022 года с использованием проективной методики «Рисунок моей роли в компании».

Приглашение принять участие в исследовании было сделано не только генеральным директорам медицинских центров, но и нескольким директорам направлений управляющей компании. Директора направлений УК отказались от участия, что только подтверждает гипотезу о том, что чем ближе к лидеру и больше информации о самой сделке, тем выше тревога и желание дистанцироваться.

Разбор каждого из рисунков последовательно велся в группе, которая состояла из пяти психодинамических консультантов. После краткого представления самого автора рисунка и сопровождающей речи консультанты задавали любые уточняющие вопросы и далее разбирали нарисованное в психоаналитическом ключе, исследуя, что лежит в контексте каждого рисунка, о чем бессознательно рассказывал автор: все, что связано с неопределенностью будущего, в частности когда придет новый собственник, у которого новые требования и новая стратегия, – все это накладывается на высокую неопределенность текущего момента во внешней среде (данное исследование было проведено в феврале-марте 2022 года). И тогда какое в данный момент психологическое состояние сотрудников? О чем говорит их бессознательная часть? Каковы несознаваемые страхи, надежды, состояния?

По результатам обсуждения у консультантов возникла метафора дамклова меча, которым является сделка слияния и поглощения, которая рождает невероятное ощущение неопределенности и дезориентации. Таким образом, это ведущая тревога, которая объединяет все рисунки и прослеживается исходя из динамики, используемых слов и ощущений в контрпереносе.

Ключевые сотрудники бизнеса даже на уровне бессознательного надежно «прячут» эту тревогу, чтобы не показать себя ребенком среди взрослых, самым утвердиться в том, что у них все под контролем. Таким образом, ключевой защитный механизм – это вытеснение. В каждом рисунке – неперевариваемое количество тревоги. Обсуждали, что все участники исследования – сложные и неоднозначные личности, каждый из них преследует свою цель, и даже если бы здесь, в текущей компании, произошла уверенная интеграция и идентификация с брендом с учетом личностных особенностей каждого, не факт, что такое же место будет у них в новой структуре и, соответственно, так же эффективно будет работать.

У группы к окончанию сессии была усталость от проведенной работы, от анализа и впечатлений всех рисунков. Как если бы тревога, которую скрывали участники исследования, оттягивала огромное количество ресурсов. Соответственно, у всех уходит много сил на ее скрывание.

### **Обсуждение результатов проведенных исследований**

Анализируя результаты проведенных исследований, хочется обратить внимание на факторы внешней среды: первое исследование проводилось весной 2021 года, когда информация о предстоящей сделке слияния и поглощения, ее старт «наложились» на некоторое постпандемийное эмоциональное выгорание, которое у медиков было на тот момент крайне выражено, а второе и третье исследования были проведены весной 2022 года, когда сделка M&A подошла к финалу, а мир сотрясали глобальные политические и экономические катаклизмы и, на взгляд автора работы, внешний контекст, безусловно, также играл роль в формировании особого психоэмоционального фона в компании этого периода. Также мы в данной работе уже обсуждали наличие повышенного уровня тревоги, присущего данной сфере деятельности с силу специфичности первичной задачи, — страха причинить вред пациенту и/или нарушить какой-то из массива регламентирующих законодательных нормативных актов.

Итак, в результатах первого исследования, которое было посвящено индивидуальной работе коучей с сотрудниками компании, мы наблюдаем наличие внутрикорпоративных конфликтов в тот момент. Большое количество запросов на работу с коучами относилось к теме эмоционального выгорания, дистресса, повышенного уровня тревоги и неопределенности. На сознательном уровне многие участники проекта отметили, что удовлетворенность от работы есть, бессознательно они же демонстрировали желание максимально дистанцироваться и не выходить за рамки своей прямой функции, в другие роли или раскрываться перед коучами в полной мере из-за ожидания подвоха и недоверия к работодателю.

На втором этапе исследования мы сделали анализ проведенного анкетирования удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала и также подтвердили гипотезу о том, что чем больше информации о нюансах сделки, больше опыта в подобных мероприятиях, чем ближе к фигуре лидера, тем ниже вовлеченность и лояльность и вместе с тем выше несознаваемый и зашкаливающий уровень тревоги перед неопределенностью будущего и непониманием своей роли в новой, объединенной компании.

И, наконец, третье исследование по проективной методике лишь подтвердило уже четко очерченную версию о наличии высокого уровня тревоги, тщательно скрываемой. Присутствуют выраженная групповая идентификация с брендом и страх аннигиляции после сделки.

Высокий уровень неопределенности для всех участников процесса, масштаб изменений, а также высокая скорость проекта по психодинамической теории, рассмотренной в работе, повышают тревогу на всех уровнях компании. Проведенное анкетирование и групповая работа консультантов над рисунком «Моя роль в компании» позволяют подтвердить

гипотезу о том, что уровень тревоги сотрудников на ключевых должностях растет, исходя из предположения о том, что чем выше занимаемая должность и близость к первому лицу (а значит, к достоверной информации), тем выше тревога и ощущение неопределенности.

На основании проведенных исследований и включенного наблюдения можно предположить, что в компании работают такие защитные механизмы, как всемогущий контроль, изоляция аффекта, вытеснение, расщепление и отрицание.

### Заключение

Выводы, представленные в данной работе, базируются на внутренних процессах исследуемой компании и, безусловно, в первую очередь могут быть использованы именно для нее, но при этом прослеживаются общие тенденции по этой теме: усиление тревоги и страх поглощения могут привести к формированию групп базовых допущений, а на первый план выходит личностная зрелость фигуры лидера, его способности контейнировать тревоги подчиненных и готовности выдерживать неопределенность и эмоциональную правду.

Исследования проводились в разные периоды для большего понимания динамики внутри компании в течение процесса M&A, и на основании них можно предположить, что с течением времени и пониманием неотвратимости сделки тревога внутри организации растет.

Данные исследования являются тем материалом, который можно использовать для проведения интервенций как с руководителем компании для разьяснения процессов, происходящих с персоналом, так и с сотрудниками, что предотвратит эмоциональное выгорание и, как следствие, позволит сделать внутрикорпоративную атмосферу чуть более открытой и комфортной, а значит, предпринятые меры могут предотвратить возможные увольнения сотрудников из компании.

Открытость лидера и готовность искать новые подходы и инструменты для эффективного управления персоналом объясняются тем, что рынок труда в сфере медицины ощутимо перегрет. Много лет дефицит квалифицированных медицинских кадров (особенно в регионах) разрастался в серьезную проблему и привел к тому, что привлечение и удержание сотрудников для компании стоит больших усилий. И тогда психоаналитические коучи и организационные консультанты могут стать уверенной поддержкой в процессе изучения групповой динамики и работы с организационными изменениями, а также консультирования и раскрытия новых ресурсов лидера, в том числе в рамках индивидуального коучинга, чтобы сохранить команду после завершения сделки M&A.

Сотрудничество с психодинамическими коучами позволит создать то самое переходное пространство, рассмотренное в данной работе, дать сотрудникам возможность самовыражаться безопасно, чувствовать себя принятыми и услышанными (в исследованиях выявлено, что сейчас сотрудники испытывают дефицит в проявлении этих базовых потребностей). Как следствие в результате взаимодействия с коучами сотрудники

через исследование своего бессознательного будут раскрывать собственный потенциал для более качественного выполнения первичной задачи. Коучинговые стратегии в психоаналитическом подходе работают на снятие бессознательных блоков в психическом аппарате индивида, а значит, вследствие такой работы у коуча будет снижаться уровень тревоги, расти уверенность в себе, появляться доверие к миру, что как следствие положительно скажется и на групповой динамике исследуемой организации, большей зрелости корпоративной культуры.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеева А. Ю.* Уверенность, социальное и межличностное доверие: критерии различения // Южно-российский журнал социальных наук. 2007. № 4. С. 4–20.
2. *Белоскокова-Михайлова Е.* Психоанализ бизнеса. Когито-Центр, 2021.
3. *Бион У.* Групповая динамика: новый взгляд. (1952) // Идеи У. Биона в современной психоаналитической практике. М.: Русское психоаналитическое общество, 2008. [Электронный ресурс] URL: [https://royallib.com/book/bion\\_uilfred/grupповауа\\_dinamika.html](https://royallib.com/book/bion_uilfred/grupповауа_dinamika.html) (дата обращения: 17.01.22).
4. *Боулби Д.* Создание и разрушение эмоциональных связей. М.: Академический проект, 2004. С. 354.
5. *Винникотт Д. В.* Игра и реальность. М.: Институт общегуманитарных исследований. 2002. [Электронный ресурс] URL: [https://psychic.ru/acrobat/Winnicott\\_Game.pdf](https://psychic.ru/acrobat/Winnicott_Game.pdf) (дата обращения: 03.02.2022).
6. *Гирнальзик Т., Катуржевский А., Ломер М.* Бессознательное в организации // Т. Гирнальзик, А. Катуржевский, М. Ломер. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями. М.: Класс, 2019.
7. *Кернберг О.* Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях. М.: Класс. 2018. С. 424.
8. *Кетсде Врис М.* Лидер на кушетке. СПб.: Бест Бизнес Букс, 2008. С. 258.
9. *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. Т. 311. С. 7.
10. *Кляйн М.* Любовь, вина и репарация и другие работы 1929–1942 гг. // Психоаналитические труды. 2007. № 6.
11. Рынок слияний и поглощений в России в 2020 году // Данные КПИМГ. 2021. С. 52. [Электронный ресурс] URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2021/02/ru-ru-ma-survey-2020-fin.pdf> (дата обращения: 12.11.22).
12. *Лоуренс Г. В., Бэйн А., Голд Л. Д.* Пять базовых допущений // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2020. Т. 1. № 2. С. 101–127.
13. *Мак-Вильямс Н.* Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе. М.: Класс, 2015. С. 480.
14. *Фрейд З.* Бессознательное. М.: Ренессанс, 1992. [Электронный ресурс] URL: [https://royallib.com/read/freyd\\_zigmund/bessoznatelnoe.html#0](https://royallib.com/read/freyd_zigmund/bessoznatelnoe.html#0) (дата обращения: 15.03.22).
15. *Фрейд З.* Печаль и меланхолия. М.: Ренессанс, 1992. [Электронный ресурс] URL: <https://psychoanalysis.by/2018/08/20/book-136/> (дата обращения: 15.03.22).

16. Шаповалова Е. В. Психодинамический подход к организационному развитию // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2020. Т. 1. № 1. С. 126–146.
17. Aklamantu A., Degbey W. Y., Tarba S. Y. (2015). The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27. No 22. P. 2790–2822. [Электронный ресурс] URL:<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075575> (дата обращения: 16.03.22).
18. Angwin D. N. et al. (2014). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27. No 20. P. 2370–2397. [Электронный ресурс] URL: [doi:10.1080/09585192.2014.985330](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985330) (дата обращения: 15.02.22).
19. Awbrey S. M. (2006). The Systems Psychodynamics of Organizations: Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic, and Open Systems Perspectives *Management Learning*. Vol. 34. No 4. P. 495.
20. Bansal A. (2019). Thinking of mergers and acquisitions? Think of justice: a people perspective. *International Journal of Manpower*. P. 435. [Электронный ресурс] URL:<https://doi.org/10.1108/IJM-02-2019-0087> (дата обращения: 10.01.22).
21. Bansal A. (2015). Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions. *Journal of Organizational Change Management*. [Электронный ресурс] URL:[http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0222](https://dx.doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0222) (дата обращения: 10.02.22).
22. Calipha R. et al. (2018). Acquired, transferred and integrated knowledge: a study of M&A knowledge performance. *Journal of Strategy and Management*. [Электронный ресурс] URL:<https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2017-0049> (дата обращения: 11.01.22).
23. Cardona F., Raffaelli D. (2016). Turbulent family and organisational dynamics in the context of succession in a family business: A joint intervention to contain and work through destructive Oedipal forces. *Organisational and Social Dynamics*. Vol. 16. No 2. P. 245–254.
24. Charoensukmongkol P. (2016). The role of mindfulness on employee psychological reactions to mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Change Management*. [Электронный ресурс] URL:[http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2015-0068](https://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2015-0068) (дата обращения: 04.03.22).
25. Croucher R. et al. (2020). Challenges and Resilience: Managers' perceptions of firm performance following M&As. *Applied Psychology*. Vol. 69. No 4. P. 1470–1505. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1111/apps.12228>(дата обращения: 12.03.22).
26. De Gooijer J. (2018). *The murder in merger: A systems psychodynamic exploration of a corporate merger*. Routledge. P. 312.
27. Degbey W. Y. et al. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*. Vol. 31. No 3. P. 1745. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100745> (дата обращения: 11.03.22).

28. *Doukas J. A., Zhang R.* (2021). Managerial ability, corporate social culture, and M&As. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 68. P. 142. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101942> (дата обращения: 02.03.22).
29. *Ertugrul M.* (2013). Employee friendly acquirers and acquisition performance. *Journal of Financial Research*. Vol. 36. No 3. P. 347–370. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6803.2013.12014.x> (дата обращения: 11.03.22).
30. *Gabriel Y.* (2011). Psychoanalytic approaches to leadership. *The SAGE Handbok of Leadership*. London: Sage. P. 393–405.
31. *Gomes E. et al.* (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review*. Vol. 55. No 1. P. 13–35.
32. *Haleblian J. et al.* (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of management*. Vol. 35. No 3. P. 469–502. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6803.2013.12014.x> (дата обращения: 10.02.22).
33. *Joshi M., Sanchez C., Mudde P.* (2018). Improving the M&A success rate: identity may be the key. *Journal of Business Strategy*. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2017-0115> (дата обращения: 11.01.22).
34. *Kempton B., Sarala R. M.* (2021). Employee Perspective on Mergers and Acquisitions (M&As): A State-of-the-art Literature Review and Synthesis. *Advances in Mergers and Acquisitions*. P. 115.
35. *King D. R. et al.* (2004). Metaanalyses of postacquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic management journal*. Vol. 25. No 2. P. 187–200. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.1002/smj.371> (дата обращения: 25.02.22).
36. *Krantz J.* (2022). Leadership, betrayal and adaptation. *Human Relations*. Vol. 59. No 2. P. 221–240.
37. *Miller E. J., Rice A. K.* (2013). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. Routledge. P. 312.
38. *Obholzer A. et al.* (2003). *The unconscious at work*. Taylor & Francis. P. 148.
39. *Osnes G.* (2014). Succession as strategic space in family capitalism: a founder to third generation succession case explored. *Organisational and Social Dynamics*. Vol. 14. No. 1. P. 76–103.
40. *Stapley L. F.* (1993). *The personality of the organisation: A psycho-dynamic explanation of culture and change*. Sheffield Hallam University (United Kingdom). P. 212.
41. *Stapley L.* *The personality of the organisation: A psycho-dynamic explanation of culture and change*. Free Association Books, 1996.
42. *Winnicott D. W.* (1999). *The theory of the parent-infant relationship*. *International Journal of Psycho-Analysis*. Vol. 41. P. 585–595.

## Psychoanalytic approach to supporting M&A projects on the case example

*O. I. Etova*

*Etova Olga I., MPsych, psychologist (Higher School of Economics), psychoanalytic counsellor, coach.*

*Mergers and acquisitions are an integral part of the modern business environment. And this market is growing, so total transactions volume reached three trillion dollars in 2021. In particular, the healthcare sector has demonstrated maximum activity in the mergers and acquisitions market over the past seven years. The pandemic and the geopolitical situation played a role in the overall picture of changes, as these environmental factors accelerated the transformation in the field of medicine: the level of digitalization, cooperation and collaboration between market participants increased. Global trends: population aging, growth of number diseases of blood circulation system, oncology, diabetes, growth in the number of various mental illnesses (for example, depression, dementia, etc.) form the directions for the sustainable development of the healthcare industry and create the basis for mergers and acquisitions in the medium and long term.*

*In this master's thesis, the mechanisms of mergers and acquisitions are considered and analyzed in detail from a psychoanalytic point of view. Psychoanalytic concepts allow us to look at the transaction mechanism as a living organism, which makes it possible to see the picture in the dynamics of "here and now", takes into account the rational and unconscious aspects of changes, deep impulses and context. The process of large-scale transformation within the company under study is also considered from the point of view of the dynamics of the group, the work of protective mechanisms and organizational behavior. Keywords: mergers and acquisitions, M&A transactions, psychology of groups and individuals in a period of change, psychoanalytic counseling, anxiety.*