

Особенности организационной тревоги при сделках слияния и поглощения

И.А. Лицкевич, А.С. Евдокименко

Лицкевич Иван Андреевич – выпускник магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ «Высшая школа экономики».

Евдокименко Александр Сергеевич – кандидат психологических наук, доцент кафедры «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ «Высшая школа экономики».

В исследовании представлен клинический подход к изучению сделок слияния и поглощения. Подробно рассмотрены бессознательные процессы проживания сотрудниками горя, которое может негативно влиять на результаты и показатели проведения организационных изменений. В то же время учет психодинамического подхода к изучению подобных процессов и применение мер по предотвращению негативного влияния могут положительно сказаться на эффективности проводимых процедур слияния и поглощения. Также представлены существующие подходы к анализу организационных групп и человеческому капиталу в организациях.

Ключевые слова: сделки слияния и поглощения, группа базовых допущений, психоаналитический метод, социальная структура организации, защитные механизмы группы, групповая тревога.

Подходы к анализу психологического состояния персонала в сделках слияния и поглощения

В условиях постоянного развития и высокой плотности растущего бизнеса одной из самых популярных стратегий корпоративного роста остается стратегия слияния и поглощения. Желание максимизировать прибыль акционеров, повысить общую производительность и конкурентоспособность на уже насыщенном рынке приводит корпорации к необходимости выбора такой стратегии поглощений как к одной из наиболее эффективных. Глобальные инвестиции в слияния и поглощения увеличились в последние годы до беспрецедентных размеров: исследования показывают, что примерно каждый третий работник сталкивается с ситуацией слияния или поглощения в своей трудовой жизни (Hubbard N., 1999).

Несмотря на популярность этих стратегий, их применение не всегда оправдывает те ожидания, которые стоят за требованиями к их реализации. Так, например, оценки эффективности и успеха реализации проектов корпоративного слияния оцениваются в диапазоне 20–60% (*Weber Y.*, 1996). Для этого есть много возможных причин (например, ошибки в финансовом прогнозировании, рыночные изменения), но такие плохие результаты могут также оказаться результатом чрезмерной уверенности в рациональном обосновании слияния и поглощения при одновременном игнорировании проблем людей. Слияния и поглощения являются очень эмоциональными событиями для всех заинтересованных сторон и могут вызвать очень примитивные эмоциональные реакции со стороны сотрудников поглощаемой компании. Роль эмоций в этих процессах лишь недавно стала восприниматься как критическая для проведения успешных процессов слияния (*Clarke N., Salleh N.M.*, 2011; *Gunkel M., Schlaegel C., Rossteutscher T., Wolff B.*, 2015; *Kusstatscher V., Cooper C.*, 2005; *Sinkovics R.R., Zagelmeyer S., Kusstatscher V.*, 2011; *Zagelmeyer S.*, 2018).

Анализ динамики процессов слияний и поглощений через призму психоаналитической теории и применение теории работы горя обеспечивают доступ к бессознательным аспектам человеческого поведения, проявляющегося в этих процессах, позволяя лучше понять динамику бессознательных процессов. Такой анализ позволит менеджерам корпораций, управляющим процессами слияния и поглощения, принимая во внимания как рациональные, так и бессознательные аспекты проводимых изменений, лучше понять динамику проводимых изменений, планировать эти процессы таким образом, чтобы изменения проходили более экологично и эффективно, приближая тем самым результат этих изменений к ожидаемому.

Среди множества примеров слияний и поглощений можно наблюдать тот факт, что компетентные сотрудники, работавшие на прежнем месте долгое время, покидают свою позиции вскоре после проведенных изменений. В некоторых случаях люди уходят из корпораций, лишь только узнав о грядущих изменениях. Вместе с потерей компетентных сотрудников компании теряют и часть своей экспертизы, необходимой для дальнейшего развития на рынке. В других случаях сотрудники меняют свое отношение к работе в новом окружении, с новыми командами и новыми ролями, и перестают быть столь же эффективными, как на предыдущем месте. Все эти следствия структурных изменений негативно влияют на корпорацию в целом. Потеря экспертизы, профессионализма и эффективности – лишь некоторые негативные следствия необъяснимого с рациональной точки зрения поведения людей. Несмотря на такие следствия, психоаналитический подход не находит должного применения при проведении процессов слияний и поглощений. В то же время такой подход в совокупности с психодинамическим анализом групп и с применением теории работы горя мог бы изменить ход поведенческих изменений в корпорациях, позволяя менеджерам добиваться лучших результатов в процессе проводимых трансформаций.

Слияния и поглощения – юридически различные сделки. В литературе и статьях эти два термина, как правило, употребляются как синонимы, главным образом потому, что на практике слияние редко является браком равных (*Humpal J.J.*, 1971). Оксфордский словарь определяет поглощение как «прямое приобретение чего-либо (особенно полезного)», а слияние – как «объединение или постепенное смешение двух ранее дискретных объектов».

Предложения о поглощении обычно классифицируются как «дружественные» (когда первое сделанное предложение принято), «оспариваемые» (когда есть конкретные вопросы по предложению, которые необходимо обсудить или прояснить) и «враждебные». Различие между «дружественными» и «враждебными» поглощениями может, по существу, использоваться только для описания отношений акционеров и высшего руководства, а не сотрудников, участвующих в поглощении. Что касается самих сотрудников, то поглощение или слияние по сути отличаются друг от друга лишь семантически и независимо от контекста или качества взаимоотношений между менеджментом создают значительную неопределенность.

Как правило, но не всегда, поглощаемая организация меньше и/или менее прибыльна, чем организация-приобретатель (*Singh A.*, 1971; *Meeks G.*, 1977). Отношения властей между сторонами в поглощении, вероятно, будут отличаться от отношений между партнерами по слиянию – по крайней мере во время первоначального объявления. В приобретении есть явные победители и проигравшие – власть не подлежит обсуждению, но она сразу же передается победителю по завершении сделки (*Mangham I.*, 1973), или, как утверждают Макманус и Хергерт (*McManus M.L.*, *Hergert M.L.*, 1988): «Те, кто имеет титул (победителя), также имеют ручку, чтобы нарисовать организационную схему».

Приобретение другой компании является для сотрудников и делового сообщества в целом видимым символом того, что приобретающая организация успешна и уверена в своем будущем. Точно так же выражение «быть приобретенным», скорее всего, будет истолковано как символ неудачи на организационном уровне, а также для некоторых на личном уровне: «Быть приобретенным традиционно означало большую потерю лица», – сказал Джон Шлезингер, управляющий директор инвестиционного банка *Salomon Brothers East Asia Ltd.* (*Financial Times*, ноябрь 1990).

Процессы слияния и поглощения сильно отличаются от других организационных изменений в следующих аспектах: скорость и масштаб производимых изменений, а также объем неопределенности для обеих сторон. Как правило, в этом сложном процессе выделяют три основных этапа – предварительное планирование, сам процесс слияния и период адаптации после слияния (*Marks M. Lee*, *Mirvis P.H.*, 2000). Процедуры слияния и поглощения могут отличаться друг от друга по протяженности этих этапов. Как правило, это различие связано с тем, что в ситуациях поглощения организация-приобретатель стремится установить свои бизнес-процессы и свою корпоративную культуру, а в ситуациях слияния обе компании стремятся соединить свои процессы и культуры, выработав общий

стандарт. Если предварительный этап может длиться около года, то сам этап реализации слияния может длиться от года до полутора в случаях поглощений или от трех до пяти лет в случаях слияний (*Cartwright S., Cooper C.L., 1996*). На сроки этих этапов влияют множество факторов, таких как масштаб производимых изменений, разница в корпоративных культурах, языковые различия в случае международных слияний и многие другие.

«Работа горя» в классических подходах при сделках слияния и поглощения

В своей книге «Управление слияниями, поглощениями и стратегическими альянсами» авторы Сью Картврайт и Кэри Купер исследуют вопросы развития процедур слияния и поглощений и в том числе их воздействия на индивида. Основываясь на работах Грейвз Д. (*Graves D., 1981*) и Буоно А., Боудитч Дж. и Льюис Дж. (*Buono A.F., Bowditch J.L., Lewis J.W., 1985*), а также других исследованиях, авторы предполагают, что сценарий событий, который следует сразу за объявлением о слиянии и поглощении, является типичным, и выделяют «пять абсолютных истин» о слияниях и поглощениях.

А. Слияния и поглощения – это эмоциональные события, которые затрагивают всех. Слияния и поглощения могут быть просто финансовыми операциями для тех, кто ведет переговоры о заключении сделки, но для вовлеченных сотрудников они представляют собой значительное потенциально эмоциональное и стрессовое жизненное событие.

В своих работах Д. Джик (*Jick J.D., 1979*) сравнивал эмоциональные процессы слияния с такими интимными личными отношениями, как брак или воспитание детей, и предложил полезную пятиступенчатую модель процесса слияния.

Некоторые исследователи предполагают, что подобные аналогии недооценивают эмоциональность ситуации слияния и поглощения: «Брак на самом деле – слишком мягкое слово, чтобы описать ситуацию; она не воспринималась как соблазнение, она воспринималась как изнасилование» (*Mangham I., 1973*).

В отличие от представленной модели, в своих работах Мирвис (*Mirvis P.H., 1985*) предположил, что психологический ответ сотрудников на слияние или поглощение можно понять в рамках модели личной утраты Кюблер-Росс, в соответствии с которой можно ожидать, что реакция сотрудников пройдет через следующие четыре этапа:

- Стадия I. Неверие и отрицание.
- Стадия II. Гнев сквозь ярость и обиду.
- Стадия III. Эмоциональный торг, начинающийся в гневе и заканчивающийся депрессией.
- Стадия IV. Принятие.

Пока не будет признано, что любая попытка отрицать или сопротивляться ситуации бесполезна и непродуктивна, позитивный подход не

начнет развиваться в компании. Фиксация на этапе I, II или III приведет к озабоченности и непродуктивному поведению или заставит сотрудника покинуть организацию. Точно так же принятие может означать поведенческое согласие, но не обязательно возобновление организационной приверженности.

В результате своих исследований Хунсакер Р. и Кумбс М. (*Hunsaker R.L., Coombs M.W.*, 1988) предложили альтернативную, но основанную на той же концепции работы горя девятиступенчатую модель эмоционального ответа сотрудников на слияния и поглощения, выделив следующие этапы:

1. Отказ – синдром «этого не произойдет».
2. Страх – «когда это произойдет?»; «что со мной будет?».
3. Гнев – «мы были распроданы»; обида на тех, кто ответственен.
4. Грусть – траур и скорбь о том, что прошло.
5. Принятие – признание бесполезности.
6. Облегчение – ситуация на самом деле лучше, чем ожидалось.
7. Интерес – повышение чувства безопасности.
8. Присоединение – признание новых возможностей.
9. Наслаждение – «это действительно хорошо работает».

Б. Слияния и поглощения создают ожидания перемен и повышают организационную сплоченность. Психологические исследования в области «потерь» в целом неоднократно демонстрировали, что потери дают консервативный и ностальгический импульс людям сохранять то, что они имеют и ценят. Фрейд считал, что «коллективное горе» мощно поддерживает чувство общности и, следовательно, повышает сплоченность, что, возможно, еще более затрудняет внедрение новых культур и управленческих практик. Задача менеджмента при слияниях и поглощениях заключается в том, чтобы связать эту сплоченность с новым организационным лидером или целью.

В. Менеджмент по слияниям или поглощениям всегда слишком уверен в своей оценке скорости и простоты, с которой они могут достичь интеграции. Исследования показывают, что значительное количество времени и затрат отводится финансовому планированию в течение переговорного периода слияния или поглощения до начала собственно изменений и большинство компаний готовы завершать сделки без предварительной оценки человеческих ресурсов и корпоративной культуры приобретаемой организации. Было высказано предположение (*Searby F.*, 1969), что на стадии переговоров часто тратится так много энергии и ресурсов менеджмента и управления, что впоследствии менеджмент становится слишком истощенным и апатичным, чтобы эффективно управлять самим процессом слияния и изменений. После заключения сделки о приобретении знание или оценка культуры приобретенной организации часто считаются ненужными, поскольку приобретатель может навязать собственную культуру, так как сама сделка уже является необратимой (*Cartwright S., Cooper C.L.*, 1996). По логике покупателя, существующую культуру приобретенной организации не стоит сохранять, так как

она по определению неудачна, потому как была поглощена большей организацией с более высокой или успешной культурой.

К сожалению, сотрудники приобретаемой организации не всегда разделяют такое восприятие, изменения сталкиваются с сопротивлением, а изменение культуры становится еще более длительным и сложным процессом. Процесс многих слияний и поглощений оценивается изначально, как правило, в двенадцать месяцев, но изменение культуры в столь короткий срок для всей новой компании является оптимистичной целью, даже если «новая» культура воспринимается как более привлекательная, чем старая. Процессы слияний и поглощений, проводимых в течение года, выявляют драматические изменения в настроении менеджеров среднего звена – от первоначальной уверенности и оптимизма до отчаянного разочарования и гнева, а зачастую и истощения.

Г. Слияния и поглощения приводят к незапланированным потерям персонала. Любой процесс слияния и поглощения влечет за собой потерю рабочих мест и перераспределение (переквалификацию) сотрудников, так как в результате объединения компания вынуждена заняться оптимизацией бизнес-процессов, а некоторые роли в компании оказываются задублированными. Для ускорения процесса изменения корпоративной культуры руководство компаний часто решает заменить людей, причем старшие менеджеры приобретенной организации занимают наиболее уязвимое положение и могут быть отстраненными с самого начала, независимо от их индивидуальных способностей и компетенций.

В результате, независимо от контекста, наиболее распространенной проблемой слияний является страх избыточности, а для конечного сотрудника – страх быть невостребованным на своем рабочем месте. Помимо досрочного выхода на пенсию, увольнения и сокращений слияния и поглощения связаны с высоким уровнем добровольных увольнений – так называемый «фактор текучести после приобретения». В своем исследовании, сравнивающем показатели текучести кадров среди руководителей высшего звена между пятью приобретенными организациями и подобранной контрольной группой из 30 неприобретенных компаний за тот же период времени, Джеймс Валш (*Walsh J.P.*, 1988) обнаружил, что среди приобретенных организаций коэффициент текучести руководителей значительно выше. Если за первый год после слияния число старших руководителей, покидающих приобретенную организацию, составляло около 25 процентов, то к концу пятого года это значение достигало 59 процентов (включительно).

В результате аналогичных исследований Харлоу Унгер (*Unger H.*, 1986) делает вывод, что текучесть кадров среди старших руководителей в течение первого года составила почти 50%, а к концу трехлетнего периода возросла до 75%. Аналогично, Джон Хумпал (*Humpal J.J.*, 1971) представил данные, основанные на опыте США, которые продемонстрировали, что «склонность к уходу» среди сотрудников приобретенных организаций была в три раза выше, чем у сотрудников организаций-покупателей. Утрата управленческой автономии часто упоминается в качестве основной

причины добровольного решения покинуть приобретенные организации (Hayes R.H., Hoag G.H., 1974) и оценивается как значительно более весомая, чем изменения в оплате труда и льготах.

Согласно Ч. Хэнди (Handy C., 1985), между сотрудником и его организацией существует психологический договор, в соответствии с которым каждая сторона знает и имеет определенные ожидания от другой и условия которого определяют мотивацию и организационную приверженность сотрудника. Когда организация перестает существовать или коренным образом изменяется, этот договор нарушается или становится неясным и его необходимо восстановить или согласовать заново. Период, следующий за объявлением о слиянии или поглощении, для сотрудника состоит из анализа личных рисков и самооценки, когда человек решает, действительно ли он хочет заключить «новый» контракт со своим новым работодателем.

Любое организационное изменение, и тем более такое существенное, как слияние или поглощение, является важным событием в трудовой жизни каждого сотрудника, которое он или она не в состоянии контролировать, так как это изменение спускается «сверху». Сотрудник, который самостоятельно не выбирал такое радикальное для себя изменение, может решить покинуть организацию, потому что считает, что не сможет вписаться в новую реальность и новую корпоративную культуру, особенно в ситуации слияния, где период неопределенности может быть недопустимо большим относительно допустимости ожидания будущих изменений. Это решение может не обязательно приниматься из-за страха перед самими переменами, но как попытка восстановить контроль и осуществить выбор в своей рабочей среде. В этот период наиболее компетентные сотрудники становятся наиболее уязвимыми для «охотников за головами».

Д. Слияния и поглощения являются стрессом. Утрата считается универсальным стрессовым жизненным событием. В случае слияний и поглощений, когда сотрудники могут испытывать чувство потери, связанное с утратой «прежней» жизни, им приходится справляться с неопределенностью, связанной с серьезными организационными изменениями, что также быть стрессовым процессом.

В результате исследований Дэвида Швайгера (Schweiger D.M., Ivancevich J.M., Power F.R., 1987), в рамках которых было опрошено более 150 сотрудников, участвовавших в слияниях и поглощениях, а также в результате аналогичных исследований, проводимых Сью Картврайт и Кэри Купер (Cartwright S., Cooper C.L., 1996), в которых было опрошено более 800 сотрудников, было установлено, что эмоциональная отрешенность и сопутствующая неуверенность, испытываемая сотрудниками, были связаны с основными пятью факторами:

1. Потеря идентичности. Приобретение или слияние означают для сотрудников приобретаемой компании смерть организации. Предыдущий организационный статус, лояльность, приверженность, надежды и обещания на будущее больше не существуют или считаются маловероятными.

2. Нехватка информации и повышенная тревога – о будущих перспективах работы, системах вознаграждения, изменениях в роли, возможном географическом перемещении, карьерных возможностях, кадровых изменениях, изменениях в рабочих методах и изменениях в организационной культуре.

3. Выживание становится навязчивой идеей. Сохранение существующего личного статуса, престижа и власти становится важным для сотрудника и перевешивает организационные цели, по крайней мере временно. Для многих менеджеров высказывание возражений против изменений после приобретения и риск заработать ярлык «устойчивый к изменениям» считаются смертельными для их будущих карьерных перспектив.

4. Потерянный талант. Помимо тревожного эффекта потери рабочих мест в результате оптимизации после слияния многие сотрудники решают покинуть организацию. Те, кто покидает компанию, часто злы, обижены или расстроены своим уходом. Слияния и поглощения также приводят к увеличению нагрузки на тех, кто остается. Уход компетентных и преданных руководителей и коллег может означать потерю влиятельных образцов для подражания для менее опытных коллег.

5. Семейные последствия. Тревоги, связанные с работой, особенно если они касаются финансовых последствий неопределенного будущего работы или возможности переезда, распространяются на семейную жизнь. Потребность выживать и демонстрировать свою личную ценность для организации означает, что менеджеры, как правило, работают даже дольше, чем раньше, что имеет очевидные последствия для качества их домашней жизни.

Человеческие и финансовые затраты, связанные с профессиональным стрессом в результате слияний и поглощений, получают все большее признание. Стресс для сотрудников вызван прежде всего радикальными изменениями, отсутствием контроля этих изменений и высокой рабочей нагрузкой в результате смены корпоративных культур. Согласно исследованиям Сью Картврайт и Кэри Купер (*Cartwright S., Cooper C.L., 1996*), наиболее распространенными факторами, вызывающими стресс во время слияний, являются:

- Потеря идентичности при увеличении размера компании.
- Недостаток информации и плохие или некачественные коммуникации.
- Страх потери работы или понижения в должности.
- Нарушение карьерного пути.
- Возможность рабочего переезда (перемещения).
- Потеря или снижение значимости, статуса и престижа.
- Изменения в правилах, регламентах, процедурах и отчетности.
- Изменения рабочего окружения, коллег, начальников и подчиненных.
- Неоднозначность новых правил, систем отчетности, ролей и процедур.
- Обесценивание или невостребованность старых навыков и опыта.
- Межличностные и межкультурные конфликты.
- Увеличение рабочей нагрузки.

Крупные организационные изменения, такие как слияние или поглощение, могут повлиять на все эти области, возможно, даже одновременно.

Таким образом, общая теория слияний и поглощений выделяет ряд основных проблем проведения организационных изменений, связанных с человеческим фактором и психологической реакцией сотрудников. В рамках этой теории исследуются основные причины эмоционального реагирования сотрудников на проводимые изменения, связанные в первую очередь со стрессом, а также влияние такого реагирования на результаты слияний и поглощений. Анализ эмоционального реагирования и поведенческих реакций сотрудников проводится с использованием различных психологических моделей личной утраты, таких как этапная модель Кюблер-Росс и другие. В рамках указанных подходов при анализе слияний и поглощений используются в основном поведенческие психологические теории, не учитывающие психоаналитический аспект влияния бессознательных процессов на поведение сотрудников и на результаты проводимых слияний и поглощений.

Представления о работе горя в психоаналитическом подходе

Теория работы горя начинается с фундаментальной работы Зигмунда Фрейда «Печаль и меланхолия» (*Freud S., 1917*). В этой работе Фрейд концептуализирует работу горя как функциональный процесс, посредством которого эмоциональные привязанности к умершему объекту разрываются таким образом, чтобы Эго индивида смогло снова стать автономным и инвестировать в новые либидинальные вложения. Фрейд описал процесс переживания тяжелой утраты как отделение от умершего, в рамках которого происходит отстранение эмоциональных вложений человека посредством сосредоточенного и часто болезненного осознания воспоминаний и чувств. По мнению Фрейда, значение утраты, амбивалентность связанных чувств и предрасположенность выжившего к депрессии – все это факторы, которые влияют на исход скорби. Хотя Фрейд считал, что гнев не проявлялся при обычном трауре, сейчас все согласны с тем, что беспокойство, гнев и отчаяние являются его основными компонентами и именно эта особая смесь чувств делает траур таким болезненным и также способным вызывать патологию (*Bowlby J., 1961*).

С точки зрения Фрейда, нормальная работа горя заканчивается, когда скорбящий приходит к объективному заключению, что потерянного объекта и вложений, связанных с ним, больше не существует. В результате этой работы горя субъект должен нейтрализовать печаль – длительную боль утраты, принимая утешение в форме замены того, что было потеряно. Фрейд замечает, что в том случае, когда субъект отрицает и не принимает свою утрату, его печаль может приобретать форму меланхолии – патологического состояния, при котором потеря любимого объекта превращается в одержимую, агрессивную атаку на себя. В случае меланхолии субъект идентифицирует потерянный объект с собой (проецируя объект на себя) и направляет все эмоции, связанные с потерей объекта, на себя. Будет ли траур патологическим или нет, зависит от нескольких переменных, в том числе: степени эмоциональной зрелости, доступности поддержки, психической структуры скорбящего в момент утраты,

способности выражать и переживать чувства и индивидуальной способности символизировать опыт (*Aragno A.*, 2003).

Фрейд изначально верил в конечную продолжительность работы горя и в важность полного отказа от потерянных отношений, чтобы освободить место для будущих отношений. В настоящее время общепринятым моментом психологического мышления является то, что даже здоровые выжившие будут продолжать эмоционально взаимодействовать с умершим в течение неопределенного периода времени и могут испытывать постоянные внутренние отношения до конца своей жизни. Таким образом, понятие управления или приспособления к потере заменило восстановление после потери, что в настоящее время считается неточно подразумеваемой медицинской моделью болезни и излечения (*Shaver P.R., Tancredy C.M.*, 2001). Это не просто абстрактная терминология, а скорее позиция по отношению к пациентам с тяжелой утратой, которая может помочь терапевту оставаться гибким и поддерживать рост во время лечения. Нередко пациенты с тяжелой утратой сообщают о том, что слышат голос покойного, чувствуют его рядом или даже сообщают о визуальных галлюцинациях покойного (*Singer M.C.*, 2011).

Мелани Кляйн (Кляйн М., 1948) понимала утрату как фазу психической дезорганизации и реорганизации, которая приводит к психологической компенсации утраты: работа скорби производит формирование символов, которые устанавливают образы и воспоминания о любимом объекте во внутреннем объектном мире скорбящего. Работа скорби позволяет оставшимся в живых преобразовывать их отношения к умершим в постоянную внутреннюю реальность, которая способствует непрерывности Я, позволяя признавать важность умершего и реинвестировать во внешние связи. Кляйн сделала дополнительное замечание о том, что реакция на потерю тесно связана с ответами на предыдущие потери и успех такой психической реорганизации во время работы горя во многом определяется успешным разрешением ранних потерь (Кляйн, 1948).

Со временем теория горя Фрейда получила широкое распространение и развитие. На основании этой теории были разработаны различные этапные теории, в рамках которых предполагается, что работа горя индивида после утраты проходит определенные стадии. В разных теориях выделяются различные стадии прохождения работы горя. Например, одной из первых моделей этапов прохождения работы горя была модель Энгела Г. (*Engel G.L.*, 1961; *Engel G.L.*, 1974), в которой он выделил следующие стадии работы горя:

- отрицание и шок (отрицание потери);
- развитие осознанности (понимание значимости потери и физиологические и психологические следствия);
- разрешение (адаптация к новой реальности).

Теория привязанности Боулби (*Bowlby J.*, 1961, 1980) дает всеобъемлющее объяснение скорби как естественного ответа на потерю значимых отношений. Боулби думал о привязанности и ее дополнительном проявлении – заботливости – с точки зрения родительской близости, которая позволяет многим видам обеспечивать выживание потомства.

Эта система координат, разработанная Боулби, помогает терапевтам понять склонность людей создавать сильные эмоциональные связи со значимыми другими людьми и объясняет многие виды эмоциональных переживаний и расстройств личности, включая беспокойство, гнев, депрессию и эмоциональную отрешенность, которые возникают в результате нежелания расставаться и терять. Стилль привязанности развивается в младенчестве и остается относительно стабильным на протяжении всей жизни. Боулби предположил, а недавние исследования подтвердили (*Shaver P.R., Tancredy C.M., 2001*) тот факт, что люди, которые не испытывают сильной привязанности, подвергаются более высокому риску возникновения симптомов повышенной травматической скорби, чем люди, которые испытывают сильную привязанность (*Singer M.C., 2011*).

Боулби (*Bowlby J., 1980*) использовал свои наблюдения привязанности, отделения и потери, чтобы развить четырехфазную теорию процесса траура. Следует отметить, что, как и во многих других теориях стадии, включая стадии работы горя Кюблер-Росс (*Kubler-Ross, 1970*), эти стадии редко бывают дискретными, и мы ожидаем, что скорбящий будет проявлять состояния более чем одной стадии одновременно и двигаться вперед и назад между этапами в процессе переживания утраты.

Чтобы траур был успешным – и, конечно, определение успеха будет различным, – скорбящий должен быть в состоянии терпеть все эти сильные неприятные чувства, проявляющиеся на разных стадиях прохождения работы горя. Межличностные и реляционные теории тяжелой утраты (*Shapiro E.R., 1991, 1996*) предполагают, что личность всегда находится в процессе перехода, постоянно подвергается влиянию и изменению во многих контекстах, в которых человек взаимодействует с другими. Эти теории добавляют к теории привязанности понимание того, как отношения представляются внутренне и как эти представления постоянно реорганизуются и адаптируются к изменяющимся условиям в течение всей жизни. Одним из аспектов этой эволюции является диалектическое напряжение между удерживанием и отпусканием потерянного объекта во время скорби.

Наибольшую популярность и распространение получила следующая этапная модель работы горя Кюблер-Росс (*Kubler-Ross, 1970*), в рамках которой выделяются следующие этапы:

- отрицание и шок (отрицание потери);
- ярость и гнев (фрустрация потери и злость на произошедшее);
- торг (попытка вернуть прежнее);
- дезорганизация (принятие потери, физиологические следствия);
- разрешение (адаптация к новой реальности).

Дальнейшим развитием этапных теорий работы горя стали компонентные теории, основная идея которых заключается в том, что работа горя состоит из тех же стадий, что и в этапных моделях, но нахождение в этих стадиях может происходить не последовательно, как в этапных теориях, но стадии могут преобладать в произвольном порядке, а продолжительность нахождения на них и интенсивность переживаний также может варьироваться (*Bugen L.A., 1977*).

Этапные модели работы горя были широко приняты клиницистами и терапевтами и применяются в широком диапазоне повседневных ситуаций, таких как потеря близких отношений, развод и других. Благодаря их популяризации эти психологические теории превращаются в фиксированную последовательность этапов, которые, предполагается, человек должен пройти, чтобы восстановиться (*Walter T.*, 1999). Эти теории сформировали понимание работы горя как запрограммированной последовательности поведений (*Silverman P.R., Klass D.*, 1996), которая начинается отрицанием и дезориентацией и заканчивается принятием. В рамках этих теорий считается, что в рамках нормальной работы горя нахождение индивида на каждом из этапов не должно продолжаться более 24 месяцев после потери (*Maciejewski P.K., Zhang B., Block S.*, 2007). Этапные модели работы горя обычно используются, чтобы «помочь» скорбящим «прогрессировать». Они основаны на предположении, что горе влечет за собой усилия или работу. Тем самым они предполагают, что индивид должен в итоге разрешить утрату, отпустив утраченный объект. На заключительном этапе индивид разрывает психологические связи с умершим объектом, чтобы могли сформироваться новые отношения. Восстановление может произойти только тогда, когда скорбящий может двигаться дальше, и это предлагается как универсально желаемый результат. Отклонение от этого паттерна определяется как расстройство или дисфункция, требующие терапевтического вмешательства для устранения нерешенных, хронических или осложненных реакций на горе (*Jacobs S.*, 1993).

В течение последнего времени теории работы горя претерпевают фундаментальную эмпирическую и концептуальную трансформацию (*Silverman P.R., Klass D.*, 1996). Теории этапных моделей работы горя были поставлены под сомнение теорией непрерывных связей, которая исследует сложные и множественные способы, которыми живые поддерживают отношения с умершим на эмоциональном, социальном и материальном уровнях, создавая прочные внутренние и символические связи и отношения с утраченным объектом, ощущая присутствие этого утраченного объекта. Эти отношения являются скорее динамическими, чем статическими, развиваются с течением времени, иногда спустя много времени после смерти, и было показано, что они потенциально могут оказать положительное влияние на выживших. Теория непрерывных связей бросает вызов ортодоксальности, в которой нуждаются люди, испытавшие утрату, чтобы оторваться от отношений с утраченным объектом, чтобы обрести независимость, и предполагает, что горе не может быть понято как упорядоченная последовательность временных стадий, через которые человек должен пройти последовательно (*Wortman C.B., Silver R.C.*, 1989). Это также вводит идею о том, что не может быть восстановления или урегулирования утраты, и повышает вероятность того, что горе и скорбь не следует рассматривать как проблемы, которые необходимо решить. Теория непрерывных связей подтверждается многочисленными эмпирическими исследованиями, которые показывают, что люди могут поддерживать связь с умершими бесконечно, даже при формировании новых социальных отношений (*Walter T.*, 1994).

Таким образом, термин работы горя, введенный Фрейдом в 1917 году, получил широкое распространение и применение, а сама теория работы горя продолжает развиваться и изучаться многими авторами. Несмотря на множество концепций, основанных на теории потери и работы горя, наибольшую популярность получили этапные модели теории работы горя, которые были широко приняты клиницистами и терапевтами и применяются в широком диапазоне повседневных ситуаций, таких как личные потери, потеря близких отношений и другие.

Организационная смерть и потеря в психоаналитическом контексте

Концепция организационной утраты была применена в исследованиях организационных изменений, сокращений, слияний и поглощений, лидерства, закрытия компаний и неудачи проектов или организаций. Маррис (*Marris P.*, 1974) предполагает, что понятие горя может быть применено ко многим ситуациям организационных изменений, от индивидуальной потери работы до корпоративной реорганизации и ситуаций слияния и поглощения. Он утверждает, что горе должно быть выработано – от шока до острого расстройства и до реинтеграции. Если скорбящие не могут пройти через этот процесс скорби, то это может принести им длительный эмоциональный ущерб. Помочь сотрудникам пережить процесс скорби и проделать работу горя может разработка светских эквивалентов религиозных траурных ритуалов и обычаев, которые исторически использовались для переживания горя, вызванного смертью любимого человека (*Bell E., Taylor S.*, 2011).

Последующие исследователи поддержали идею о том, что закрытие организационной структуры или смена организационного местоположения могут восприниматься сотрудниками как смерть (*Blau G.*, 2006; *Milligan M.*, 2003). Саттон (*Sutton R.*, 1987) утверждает, что организационная смерть – это процесс, который начинается, когда объявляется о предстоящем прекращении организационных функций, и заканчивается, когда руководители заявляют, что это событие произошло. Основываясь на исследовании восьми умирающих организаций, Саттон утверждает, что процесс умирания требует, чтобы члены организации согласились с тем, что компания не выживет, и сосредоточились на взаимосвязанных задачах расформирования и повторного формирования уже новой структуры. Саттон (*Sutton R.*, 1987) отмечает, что «грусть и гнев вызываются тогда, когда люди сталкиваются с надвигающимися потерями, включая их собственную смерть (*Kubler-Ross*, 1970), смерть родственника (*Bowlby J.*, 1980) и разрушение личных отношений (*Duck S.*, 1982)» (*Sutton R.I.*, 1987, p. 552).

Харрис и Саттон (*Harris S.E., Sutton R.I.*, 1986) обращают внимание на важность ритуальных действий, помогая членам справиться с эмоциональными и когнитивными требованиями, связанными с организационной смертью. Они подчеркивают роль церемоний расставания, которые служат средством отделения членов от умирающих организаций, облегчая

переход и интеграцию в новые роли. Церемонии расставания позволяют укрепить социально сконструированную реальность организационной смерти путем участия в собрании, где «члены и бывшие члены объединяются, чтобы попрощаться с умирающей организацией и друг с другом» (Sutton R.I., 1987, p. 558). Харрис и Саттон (Harris S.E., Sutton R.I., 1986) далее отмечают, что процесс скорби, представленный в прощальных церемониях, может также помочь отделить воспоминания и надежды оставшихся в живых от умирающей организации.

В своем исследовании изменений в организациях Деоне Зелл (Zell D., 2003) утверждает, что реакция отдельных людей на изменение во времени сильно напоминает стадии работы горя, определенные Кюблер-Росс (Kubler-Ross, 1970). Зелл (Zell D., 2003) утверждает, что «как отдельные лица, так и организация в целом прошли процесс изменений в соответствии с последовательностью, изложенной Кюблер-Росс», добавив, что это происходит в течение аналогичного 24-месячного периода, который изначально был предложен в этой теории. Организационные потери представляются как конечный процесс, со временем, нанесенным вдоль одной оси, и прогрессом через стадии горя вдоль другой. Чтобы справиться с утратой, нужно, чтобы люди отнимали или разъединяли свои эмоциональные связи с «умершим», чтобы можно было создать новую идентичность, в которой умерший отсутствует» (Zell D., 2003, с. 88).

Некоторые исследования также показывают, что этапные модели горя имеют отношение к пониманию изменений в организационном лидерстве (Hyde P., Thomas A., 2003). Сосредоточив внимание на случаях смерти лидера, Хайд и Томас (Hyde P., Thomas A., 2003) утверждают, что такие события могут восприниматься как потеря, ведущая к страданиям и тревоге сотрудников, подобным переживанию смерти родителя. «Приспособление к потере лидера включает в себя реконфигурацию отношений и значений в соответствии с новыми структурами и реалиями. Корректировка включает в себя попытки сохранить то, что было ценным и важным из прошлого. Затем может быть установлена новая модель отношений, которая предполагает принятие потери» (Hyde P., Thomas A., 2003, с. 1020). В этих взглядах на организационную смерть, потерю и горе авторы приходят к выводу, что для некоторых членов организации реакция на потерю лидера «может стать патологической, поскольку они не могут приспособиться к изменившимся обстоятельствам» (Hyde P., Thomas A., 2003, с. 1022).

В контексте организационных сокращений Гари Блау (Blau G., 2006) утверждает, что этапные модели работы горя могут также применяться для понимания индивидуальных реакций на такие события. Он предлагает модель для описания эмоционального процесса, через который жертвы организационного сокращения проходят во время и после сокращения рабочего места или функции. Ссылаясь на многочисленные качественные исследования, в которых утверждается, что жертвам сокращений необходимо пройти через стадии скорби, смоделированные Кюблер-Росс (Kubler-Ross, 1970), Блау (Blau G., 2006) проверяет их применимость с помощью формального моделирования. Этот анализ сфокусирован на понимании того, почему сотрудники переходят от «разрушительной скорби»

(характеризующейся отрицанием, гневом, торгом и депрессией) к «конструктивной скорби» (связанной с принятием) во время процесса сокращения. В результате своего анализа Блау приходит к выводу, что этапная модель работы горя Кюблер-Росс может быть успешно применена в анализе и исследованиях подобных ситуаций сокращений. Он также обращает внимание на то, что сотрудники, которые продолжают разрушительно горевать, с большей вероятностью нарушают реляционные и транзакционные обязательства своего психологического контракта с организацией.

Предполагается также, что горе является негативным эмоциональным откликом на провал инновационных проектов (*Shepherd D.A., Kuratko D.F., 2009*) и смерть семейных фирм (*Shepherd D.A., 2009*). Шепард и Куратко (*Shepherd D.A., Kuratko D.F., 2009*) утверждают, что горе, вызванное неудачей проекта, может помешать дальнейшему обучению, поскольку оно мешает учиться на событиях, связанных со срывом проекта. В своих исследованиях авторы предлагают создавать группы поддержки самопомощи и прощальные ритуалы, чтобы члены организации могли выработать способы преодоления трудностей и оправиться от горя. Шеферд (*Shepherd D.A., 2009*) определяет время восстановления скорби как период, когда отдельные лица и группы распознают негативные эмоции, связанные с потерей, и справляются с ними. Он утверждает, что чем дольше люди испытывают горе после потери, тем больше они испытывают беспокойство, волнение, вину, навязчивые (неконтролируемые и нежелательные) мысли, тоску по утраченному и депрессию, что, в свою очередь, препятствует их дальнейшему развитию и принятию новой реальности, ролей и задач (*Prigerson H.G., 1997*).

Таким образом, несмотря на то что понимание утраты и скорби отошло от концепции «нормальной» утраты, основанной на психологической отрешенности от утраченного объекта с течением времени, исследования, связанные с организационными изменениями, продолжают широко использовать этапные модели работы горя. Возможно, использование этапных моделей работы горя широко распространено, потому что они легко воспринимаются менеджерами, просты в использовании и доступны в понимании (*Watson T., 1996*). Модели психологических стадий работы горя остаются доминирующими в исследованиях организационных слияний и поглощений несмотря на то, что эти модели только в ограниченной степени могут объяснить сложность и разнообразие, связанные с организационными потерями. Поэтому многие исследователи предлагают рассматривать теорию непрерывных связей, которая потенциально может усилить понимание психологической динамики сотрудников, связанной с утратой при слияниях и поглощениях.

Психоаналитический взгляд на сделки слияния и поглощения

Опыт слияния и поглощения для людей из разных организационных групп можно сравнить с опытом рождения: иллюзия единства и сплоченности (нарциссический союз) разрушается из-за рождения желаемой

«новой образованной компании». Эта новая компания, подобно новорожденному, заставляет людей переживать новый раздробленный и неинтегрированный опыт, полный тревоги и неуверенности. Выход из привычного «утопического мира» определенности ведет к беспокойству, страху распада и аннигиляции (*Grace C., 2016*).

С определенной точки зрения, сепарация и аннигиляция – суть одно и то же для индивидуума. Опыт сепарации от того, что желанно, и того, с чем находишься в слиянии, сродни потере части себя, что вызывает массу тревог. Защищаясь от таких тревог, индивид постоянно убегает от тревожного состояния сепарации в состояние слияния и растерянности, которое Хоппер (*Hopper E., 1991*) называет состоянием расщепления и фрагментации, тем самым «порождая повторяющуюся тревожную психическую деятельность, но без изменений или развития» (*Hopper E., 1991*). Такое состояние фрагментации является отрицанием того, что происходит на самом деле, отступлением в мир фантазий и к разработке защитных стратегий, что, в свою очередь, может порождать чувства истощения, дальнейшего беспокойства и расщепления (Кляйн М., 1946). Эти проекции могут вызывать сильные эмоции у индивида и группы (в данном случае объединенной организации) и приводить к убийственной ярости и невротическому отыгрыванию, которые, если их не контейнировать, могут привести к «психической смерти». В слияниях и поглощениях это может принимать форму деструктивного поведения, такого как утаивание знаний и информации, преднамеренный саботаж и прямое выражение агрессии к «другим».

Психоаналитическая литература освещает проблемы отделения от нарциссического союза, развития здорового чувства себя по отношению к «другим» и развитию стратегий, которые в конечном итоге приводят к продуктивному, а не разрушительному поведению. Страх в организациях, вызванный ощущением «приближающегося конца», становится понятным, если мы осознаем, что опыт переживания этого страха берет свои корни в раннем младенчестве – в потере безопасности, заброшенности и смерти. В то же время есть надежда открыть глаза целому новому миру, который, хотя пугающий и незнакомый, также полон чудес и восхищений. Позиция, которую занимают отдельные лица и группы (между удивлением и надеждой, страхом и уничтожением), очень зависит от раннего воспитания и наличия надежной базы (контейнирования, позитивного отражения, интроекции примитивных защит и т. д.) у их лидеров (*Grace C., 2016*).

Еще одна проблема в слияниях – это концепция времени. Ожидается, что в технологически развитую эпоху быстрых перемен и быстрого мышления люди будут быстрее проходить процесс горевания. Стремление двигаться быстро и избегать утраты может быть связано с желанием избежать тревожных чувств, что может привести к не-мыслям – позиции К (*Bion W.R., 1961*). Эти социальные защиты, по мнению Биона, мешают групповой задаче и ее реалиям. Для тех, кто занимается слияниями, критически важно принимать во внимание социальные защиты, потому что, когда такие защиты встречаются в рабочем пространстве, остается

мало возможностей справляться с фрустрацией. Это душит креативность и устойчивость, необходимые для создания «новой компании» из объединенных при слиянии организаций.

Утрата идентичности, выражающаяся в потере пространства, времени или места, может вызывать страх поглощения или аннигиляции и травматические фантазии более ранних периодов развития, что резонирует с предложением Глассера (*Glasser M., 1979*) о базовом комплексе. Понятие безопасности проистекает от полного слияния с идеализированным другим (матерью), что, в свою очередь, создает страх аннигиляционной тревоги, ведущей к защитным реакциям нарциссической абстиненции и агрессии, целью которой является уничтожение того, что угрожает (*Грейс К., 2016*).

Такая потеря приводит к необходимости отгоревывать или оплакивать потерю, которая, если ее не признать, может привести к меланхолии. З. Фрейд пишет: «В меланхолии человек чувствует себя подавленным чувством вины и враждебности, которые становятся преследующими и требующими мести» (*Freud S., 1917*).

Если работа горя и скорбь не могут происходить эффективно, вновь образованная объединенная компания может впасть в меланхолию. В организациях это проявляется в таких видах поведения, как выгорание, прогулы, низкий моральный дух и снижение производительности. Те, кто отвечает за интеграцию во время слияния, должны помогать людям проходить работу горя. Однако, по мнению некоторых авторов, такие лидеры настолько истощены слиянием, что их доступность и возможности для выполнения этой критически важной задачи исчерпаны (*Grace C., 2016*).

Вместо того чтобы уделять время тому, чтобы оплакивать потерянное, лидеры, менеджеры и сотрудники пытаются искоренить такие негативные чувства с помощью конкретных действий, таких как увольнение, реструктуризация или реинжиниринг. Приоритет лидеров заключается в том, чтобы признать возникшую неопределенность и необходимость контейнировать ее перед лицом примитивного и защитного поведения. Шор (*Shore M., 1988*) утверждает, что генеральный директор должен быть «главным скорбящим» в организации и помогать своим людям переходить в новую организацию, выражая свои чувства. Фаулкс (*Foulkes S.H., 1948*) акцентирует внимание на управлении динамикой, которая помогает лидерам выполнять контейнирующую функцию, что, в свою очередь, позволяет группе сосредоточиться на главной задаче (*Bion W.R., 1961*), позволяющей прогрессировать реальной «работе».

Другим усложняющим фактором в организационных слияниях и поглощениях является понимание социального и культурного бессознательного и его выбранной травмы, о которой Хоппер (*Hopper E., 1996; Hopper E., 2001; Hopper E., 2003*) много писал. Он утверждает, что социальное бессознательное имеет фундаментальное отношение к поведению, мыслям и восприятию людей в данной культуре или обществе без их осознания всего этого.

Таким образом, психоаналитический подход к изучению процессов слияния и поглощения находит большое отражение в литературе и

применение для анализа поведения организационных процессов на практике. Страхи поглощения и аннигиляции, связанные с потерей идентичности, являются продолжением травматических фантазий более ранних периодов развития индивида. Такая взаимосвязь между поведением сотрудника в рабочем пространстве в ситуации поглощения и его переживанием сепарации от значимого объекта в младенчестве дает понимание динамики процессов с точки зрения психоаналитического подхода. Работа горя, проводимая сотрудниками по утрате первичного объекта в лице прошлой компании, роли или пространства, должна особым образом быть идентифицирована и контейнирована. В случае если такая работа горя не может проходить эффективно, это может приводить к меланхолии, переживаемой сотрудниками, которая в свою очередь, может проявляться в таких видах поведения, как агрессия, выгорание, прогулы, низкий моральный дух, снижение производительности и даже саботаж.

Таким образом, слияния и поглощения, как одна из наиболее сложных и тяжелых форм организационных изменений, являются эмоциональными и сложными процессами, порождающими множество конфликтных ситуаций, эмоциональных реакций и непредсказуемого с точки зрения менеджмента поведения сотрудников, которое, в свою очередь оказывает негативное влияние на результаты проводимых процессов слияния и поглощения, создавая разрыв между ожиданиями менеджмента и действительностью. Одним из наиболее эффективных инструментов, предлагаемым многими исследователями и получившим широкое применение на практике, является инструмент переходной структуры, являющейся эквивалентом «переходного объекта» в психоаналитическом контексте. Многие исследования показали, что психоаналитическая концепция работы горя может быть эффективно применима в рамках организационных изменений, когда используется и принимается во внимание одна из этапных моделей работы горя, что в свою очередь может давать положительный эффект для таких сложных процессов организационных изменений, как слияния и поглощения. Психоаналитический подход исследования ситуаций слияния и поглощения, используемый для анализа и интерпретаций поведения сотрудников, подчеркивает тесную связь между переживаниями и поведением сотрудников и опытом переживания этими сотрудниками страхов сепарации и аннигиляции в младенчестве. Наличие такой связи подчеркивает важность и необходимость использования психодинамического подхода в исследованиях организационных изменений, с целью минимизации тех негативных последствий, которые порождаются этими изменениями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Кляйн М.* Заметки о некоторых шизоидных механизмах, 1946 (перевод Ягньюк К.В., источник: Notes on some schizoid mechanisms, The International Journal of Psycho-Analysis 27) URL: <http://psyberia.ru/biblio/shizmech.doc> (дата обращения: 06.05.2019).
2. *Кляйн М.* Скорбь и ее отношение к маниакально-депрессивным состояниям, 1948 (перевод: Дурас С.Г., источник: Klein M. Mourning and its Relation to Manic-Depressive States / Int. J. Psycho-Anal., 21) URL: <http://opo.od.ua/library/187-melani-klyajn-skorbi-ee-otnoshenie-k-maniakalno-depressivnym-sostoyaniyam> (дата обращения: 06.05.2019).
3. *Aragno A.* Transforming mourning: A new psychoanalytic perspective on the bereavement process, *Psychoanalysis and Contemporary Thought*, 26, 2003. 427–462.
4. *Bell E., Taylor S.* Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief, *Scandinavian Journal of Management*, 27, 2011. 1–10.
5. *Bion W.R.* Experiences in Groups, New York, NY: Basic Books, 1961.
6. *Blau G.* A process model for understanding victim responses to worksite/function closure, *Human Resource Management Review*, 16(1), 2006. 12–28.
7. *Bowlby J.* Loss: Sadness and depression, New York: Basic Books, 1980.
8. *Bowlby J.* The process of mourning, *International Journal of Psychoanalysis*, 42, 1961. 317–340.
9. *Bugen L.A.* Human grief: A model for prediction and intervention, *American Journal of Orthopsychiatry*, 47, 1977. 196–206.
10. *Buono A.F., Bowditch J.L., Lewis J.W.* When cultures collide: The anatomy of a merger, *Human Relations*, 38 (5), 1985. 477–500.
11. *Cartwright S., Cooper C.L.* Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances, Elsevier Ltd., 1996. 33–54 с.
12. *Clarke N., Salleh N.M.* Emotions and their management during a merger in Brunei, *Human Resource Development International*, 14 (3), 2011. 291–304.
13. *Duck S.* Personal relationships: Dissolving personal relationships, London: Academic Press, 1982.
14. *Engel G.L.* Is grief a disease? *Psychosomatic Medicine*, 23, 1961. 18–22.
15. *Engel G.L.* Psychological development in health and disease, Philadelphia: W.B. Sanders., 1974.
16. *Foulkes S.H.* Introduction to group-analytic psychotherapy: studies in the social integration of individuals and groups, London: Maresfield Reprints, 1984., 1948.
17. *Freud S.* Mourning and Melancholia. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Volume XIV (1914–1916): On the History of the Psycho-Analytic Movement, Papers on Metapsychology and Other Works, 1917, 237–258.
18. *Glasser M.* Some aspects of the role of aggression in the perversions, I. Rosen (ed.) *Sexual Deviations*. Oxford: OUP., 1979.
19. *Grace C.* Endings and Loss in Mergers and Acquisitions: An Exploration of Group Analytic Theory, Sage Publishing, 2016. 134–148.

20. *Graves D.* Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the re-insurance industry – A total population survey, *Journal of Management Studies*, 18(1), 1981. 89–113.
21. *Gunkel M., Schlaegel C., Rossteutscher T., Wolff B.* The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture, *International Business Review*, 24 (3), 2015.
22. *Handy C.* *Understanding Organizations*, 1985.
23. *Harris S.E., Sutton R.I.* Functions of parting ceremonies in dying organizations, *Academy of Management Journal*, 29 (1), 1986. 5–30.
24. *Hayes R.H., Hoag G.H.* Post acquisition retention of top managers, *Mergers and Acquisitions*, 9, 1974. 9–18.
25. *Hopper E.* Encapsulation as a defence against the fear of annihilation, *The International Journal of Psycho-Analysis*, 72 (4), 1991. 607–624.
26. *Hopper E.* *The Social Unconscious in Clinical Work*, 1996.
27. *Hopper E.* *The Social Unconscious: Selected papers*, London: Jessica Kingsley Publishers., 2003.
28. *Hopper E.* The Social Unconscious: Theoretical Considerations, *Analysis* 34, 2001. 9–27.
29. *Hubbard N.* *Acquisition Strategy and Implementation*, London: Macmillan, 1999.
30. *Humpal J.J.* Organizational marriage counselling: A first step, *Journal of Applied Behavioural Science*, 7, 1971. 103–109.
31. *Hunsaker R.L., Coombs M.W.* Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues, *Personnel Journal*, 65, 1988. 56–63.
32. *Hyde P., Thomas A.* When a leader dies, *Human Relations*, 56(8), 2003. 1005–1024.
33. *Jacobs S.* *Pathologic grief: Maladaptation to loss*, Washington DC: American Psychiatric Press, 1993.
34. *Jick J.D.* Processes and impact of a merger: Individual and organizational perspectives, Doctoral dissertation, Cornell University, 1979.
35. *Kubler-Ross.* *On Death and Dying*, London: Tavistock, 1970.
36. *Kusstascher V., Cooper C.* *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*, Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing Ltd., 2005.
37. *Marks M., Lee, Mirvis P.H.* Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure, *Organizational Dynamics*, 28 (3), 2000. 35–47.
38. *Maciejewski P.K., Zhang B., Block S., Prigerson H.G.* An empirical examination of the stage theory of grief, *Journal of the American Medical Association*, 297 (7), 2007. 716–723.
39. *Mangham I.* Facilitating intraorganizational dialogue in a merger situation, *Journal of Interpersonal Development*, 4, 1973. 133–147.
40. *Marks M.L.* The merger syndrome: The human side of corporate combinations, *Journal of Buyouts and Acquisitions (January-February)*, 1988. 18–23.
41. *Marris P.* *Loss and change*, London: Routledge & Kegan Paul, 1974.
42. *McManus M.L., Hergert M.L.* *Surviving Merger and Acquisition*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman & Co., 1988.

43. *Meeks G.* Disappointing Marriage: A Study of the Gains from Merger, Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
44. *Milligan M.* Loss of site: Organizational site moves as organizational deaths, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23 (6/7), 2003. 115–152.
45. *Mirvis P.H.* Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition, *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 1985.
46. *Prigerson H.G., Bierhals A.J., Kasl S.V., Reynolds C.F., Shear M.K., Day N., Beery L.C., Newsom J.T., Jacobs S.* Traumatic grief as a risk factor for mental and physical morbidity, *American Journal of Psychiatry*, 154, 1997. 616–623.
47. *Schweiger D.M., Ivancevich J.M., Power F.R.* Executive actions for managing human resources before and after acquisition, *Academy of Management Executive*, 2, 1987. 127–138.
48. *Searby F.* Control of post merger change, *Harvard Business Review*, (September-October), 1969.
49. *Shapiro E.R.* Grief in Freud's life: Reconceptualizing bereavement in psychoanalytic theory, *Psychoanalytic Psychology*, 13, 1996. 547–566.
50. *Shaver P.R., Tancredy C.M.* Emotion, attachment, and bereavement: A conceptual commentary. In M.S. Stroebe, R.O. Hansson, W. Stroebe, & H. Schut (Eds.), *Handbook of bereavement research: Consequences, coping, and care*. Washington, DC: American Psychological Association., 2001.
51. *Shepherd D.A.* Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory, *Journal of Business Venturing*, 24(1), 2009. 81–97.
52. *Shepherd D.A., Kuratko D.F.* The death of an innovative project: How grief recovery enhances learning, *Business Horizons*, 52, 2009. 451–458.
53. *Shore M.* Personal Communication, 1988.
54. *Silverman P.R.* Klass D. Introduction: What's the problem? Continuing bonds: A new understanding of grief. Washington DC: Taylor & Francis., 1996. 3–27.
55. *Singer M.C.* Death and Bereavement, 2011.
56. *Singh A.* Takeovers, London: Cambridge University Press, 1971.
57. *Sinkovics R.R., Zagelmeyer S., Kusstatscher V.* Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As, *International Business Review*, 20(1), 2011. 27–47.
58. *Sutton R.I.* The process of organizational death: Disbanding and reconnecting, *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987. 542–569.
59. *Unger H.* The people trauma of major mergers, *Journal of Industrial Management (Canada)*, 10(17), 1986.
60. *Walsh J.P.* Top management turnover following mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 9, 1988. 173–183.
61. *Walter T.* On bereavement: The culture of grief, Buckingham: Open University Press, 1999.
62. *Walter T.* The revival of death, London: Routledge, 1994.
63. *Watson T.* Motivation: That's Maslow isn't it? *Management Learning*, 27(4), 1996. 447–464.
64. *Weber Y.* Corporate culture fit and performance in mergers and acquisitions, *Human Relations* 49(9), 1996. 1181–2202.

65. *Wortman C.B., Silver R.C.* The myths of coping with loss, *Journal of Consulting Clinical Psychology*, 57, 1989. 349–357.
66. *Zagelmeyer S., Sinkovics N., Sinkovics R.R., Kusstatscher V.* Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions, *Canadian Journal of Administrative Sciences* (35), 2018. 93–106.
67. *Zell D.* Organizational change as a process of death, dying, and rebirth, *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 2003. 73–96.

Features of organizational anxiety mergers and acquisitions

I.A. Litskevich, A.S. Evdokimenko

*Litskevich Ivan A., Graduate of the Master's program "Psychoanalysis and psychoanalytic Business Consulting" of the Higher School of Economics, ***.*

Evdokimenko Aleksandr S., PhD, Associate Professor of the Department "Psychoanalysis and Psychoanalytic Business Consulting" of the Higher School of Economics.

The study presents a clinical approach to the study of mergers and acquisitions. The article describes in detail the unconscious processes of employees living through grief, which can negatively affect the results and indicators of organizational changes. At the same time, taking into account the psychodynamic approach to the study of such processes and applying measures to prevent negative effects can have a positive impact on the effectiveness of mergers and acquisitions. The existing approaches to the analysis of organizational groups and human capital in organizations are also presented.

Keywords: mergers and acquisitions, group of basic assumptions, psychoanalytic method, social structure of the organization, group defense mechanisms, group anxiety.