

## Из корпорации в предпринимательство. Современный взгляд на успешность стартапа сквозь призму границ эдипальной триангуляции

*Р. А. Равин, Т. Н. Ежова*

*Равин Роман Александрович – психолог (НИУ ВШЭ), психоаналитически ориентированный консультант, мастер делового и бизнес-администрирования (ИБДА РАНХиГС).*

*Ежова Татьяна Николаевна – психолог (НИУ ВШЭ), организационный консультант, тьютор, фасилитатор, сертифицированный бизнес-коуч, член АПКБК, член ISPSO.*

*В работе исследуется способность успешных менеджеров сохранять эффективность при покидании корпораций и запуске собственных бизнес-проектов, а именно при смене профессиональной идентичности наемного управленца на роль собственника. Авторами высказывается гипотеза о том, что успешность бывших менеджеров больших корпораций при запуске собственных бизнес-проектов напрямую зависит от способности новой организационной системы снижать уровень тревоги. Продвигаясь от привычного взгляда классической теории на организационные границы, авторы расширяют картину защитных границ за счет исследования потребностей индивидуумов использовать организацию в личных целях защиты от организационной тревоги. Особое внимание авторов направляется на исследование попыток создать личное безопасное пространство за счет развертывания защитных границ эдипальной триангуляции в организационной системе с помощью повторения эдипальной ситуации из первичной семьи. Опираясь на ключевой феномен эдипова комплекса психоаналитической теории Зигмунда Фрейда, авторы предлагают гипотезу, как влияет прочность этих метафорических границ эдипальной триангуляции на способности менеджеров противостоять тревоге в организациях с различными видами организационного дизайна на примере корпорации и стартапа.*

*Ключевые слова: организационная тревога, границы организации, эдипальная ситуация, эдипов комплекс, Зигмунд Фрейд, эдипальная триангуляция, метафорические границы.*

## 1. Соблазны стартапов

Решение сменить карьерный трек, рабочую среду престижной и безопасной компании на никому не известный стартап настигает многих успешных топ-менеджеров корпораций. Каждый год тысячи людей увольняются с насиженных мест, чтобы рискнуть и стать частью такого привлекательного, сверкающего мира свободы, больших денег и безграничных возможностей. Редкие примеры успеха среди тысячи провалов манят и притягивают. Те, кто смог реализоваться после корпоративной карьеры в предпринимательстве, вызывают уважение, трепет, зависть и желание стать таким же сильным, энергичным, всемогущим и вечно молодым, условным Стивом Джобсом или, на русский манер, Павлом Дуровым.

Некоторые бывшие «белые воротнички», кто наконец-то избавился от сковывавших в течение долгих лет тесных пут корпоративного «спрута», действительно могут выпустить в свет инновационного «единорога». И кажущаяся легкость этого входа в волшебный, магический мир успеха и богатства соблазняет остальных, кто еще остался. Довольно сложно устоять перед искушением этого мира в нарциссическом XXI веке, эпохе красивых картинок и «поучительных» рассказов об идеальной жизни из социальных сетей.

Неудивительно, что значительные 48% всех стартапов в России в 2021 году были организованы бывшими сотрудниками среднего бизнеса и корпораций (*Startup Barometer, 2020*), которые соблазнились мечтами о быстром головокружительном взлете собственных бизнес-проектов. Казалось бы, используя свой реальный бизнес-опыт и знания, управленческие компетенции, высочайшую экспертизу, налаженные связи и понимание рынка, создатели новых предприятий просто обречены на успех. Однако статистика неумолима. Исследования показывают, что в течение пяти лет закрываются 50% стартапов, ужасающие 92% от всего количества запущенных стартапов вообще умирают (*Forbes, 2017*).

Среди на первый взгляд рациональных причин, таких как недооценка рисков, слабое знание новых рынков и потенциальных покупателей, переоценка возможностей привлечения инвестиций, собственных лидерских и управленческих компетенций, очевидным становится вопрос: что способствует неуспеху опытных корпоративных менеджеров при смене контекста? Какие драйверы активируются при смене роли наемного управленца на роль основателя собственной компании?

Авторы в данной работе поставили себе задачу исследовать причины обозначенного выше вопроса с точки зрения бессознательных процессов, протекающих при взаимодействии личности и организации. Целью данной работы является рассмотрение причин, вынуждающих успешных сотрудников покидать корпорации с целью запуска собственного бизнеса, а также выдвижение гипотезы их неуспешности на новом для себя поприще.

Для погружения в данный вопрос в первую очередь необходимо посмотреть на психодинамические особенности корпоративной организации и организации стартапа, а затем на психическое бессознательное личности, работающее в той или иной организации.

## 2. Психодинамические особенности корпорации и стартапа

Несмотря на многообразие привычных для сферы бизнеса манифестных задач, таких как продвижение на новые рынки или увеличение стоимости компании, первичной задачей для каждой организации, как для любой живой социальной системы является и остается выживание. Для достижения своей первичной задачи организация как единое целое организует свою деятельность через выстраивание сложной системы внешних и внутренних защитных границ от собственного разрушения, так называемой первичной тревоги (*Menzies, 1960, Hirschhorn, 1994*), присущей любой организации и направленной на защиту от дезинтеграции этой организационной системы.

Однако картина была бы неполной, если бы мы не упомянули стремления сотрудников использовать организацию для снижения своей личной и групповой тревоги, вызываемой и усиливаемой необходимостью выполнения первичной задачи, когда они находятся внутри организации как в социальном образовании. Таким образом, можно предположить, что и организация, и люди отдельно или в группах внутри нее стремятся выстроить заново или встроиться в некие существующие защитные границы, неизбежно образовавшиеся в процессе жизнедеятельности любой организационной системы. Опираясь на данное предположение, авторы предпринимают попытку рассматривать различия в функционировании двух разных по организационному дизайну предприятий, опираясь на предлагаемый авторский психодинамический подход защитных организационных границ по двум генеральным линиям.

При этом защитные конструкции можно разделить по объектной направленности, способу применения и уровню, на котором они развертываются:

I. Защитные границы, выстраиваемые организацией.

II. Границы, выстраиваемые сотрудниками, которые используют при этом либо саму организацию, либо собственные защитные границы.

Используя предлагаемую концепцию, исследуем, каким образом происходит развертывание указанных систем защит от организационной тревоги.

### 2.1. Защитные границы, выстраиваемые организацией

Поскольку природу социальных систем необходимо рассматривать как исключительно человеческую, со всеми присущими человеку свойствами (*Кочеткова, 2018*), ключевым параметром необходимости и прочности защитных организационных границ для нас в настоящей работе будет являться способность этих границ справляться с организационной

тревогой, которую неизбежно генерирует сама организация в процессе своей жизнедеятельности, а также генерируют люди, находящиеся внутри нее. Современная теория организационного поведения ограничивает свой локус контроля только сознательными рациональными процессами, поэтому нас в нашем исследовании будут интересовать скрытые от понимания, бессознательные процессы в вопросах ответственности, лидерства, власти и полномочий, разыгрываемые в контексте организации в целях защиты организации от разрушения. Авторы выделяют следующие три плоскости организационных защит (*табл. 1*).

Таблица 1

Плоскость защиты	Признаки проявления
Структурная, определенно сознательная плоскость	Организационная и функциональная структуры, кадровая политика, система мотивации, бизнес-процессы, нормативы, правила и должностные инструкции, определяющие внутренние границы поведения человека в определенной организационной роли.
Культурная, предсознательная плоскость	Правила не всегда высказаны, но так или иначе осознаются. Именно на этом уровне формируется система организационных защит «свой – чужой». Иррациональное отрицается, есть попытки контролировать поведение человека через эмоциональную сферу, через следующие элементы управления: ценности и миссию организации, формальную и неформальную культуры, отношение к лидерству, нормы поведения сотрудника (как правило, на основе ценностных установок лидера организации).
Способ функционирования, бессознательная организационная плоскость	Система групповых социальных защитных механизмов и групповых отношений, направленных на снижение уровня тревоги отдельного сотрудника и поддержание целостности группы. Проявляется через параллельные конфигурации психической деятельности ( <i>Bion, 1961</i> ): рабочая группа (фокус на единой цели, сотрудничество, тестирование реальности и т. д.) и группа базовых допущений (регресс, фокус на защите целостности группы).

Используя перечисленные уровни организационных защит в качестве «строительных блоков», организационная система в форме вынужденной меры по сохранению своей целостности выстраивает сложные внешние и внутренние границы, защищающие организацию от разрушительного воздействия внешней среды и от губительных нежелательных действий сотрудников самой организации путем направления локуса контроля за соблюдением внутренних границ этой организации на сотрудников, ее наполняющих.

*2.2. Защитные границы, выстраиваемые сотрудниками в организации, используя для защиты организацию или собственные защитные границы*

Сотрудник, являясь частью системы и одновременно самостоятельной психической системой, реагирует, по мнению авторов, на все проявления организации в двух плоскостях защитных механизмов (табл. 2).

В попытке снизить уровень тревоги от собственного разрушения как организация, так и люди внутри нее выстраивают и задействуют различные формы защитных конструкций. В случае провала одного уровня защитных границ, одновременно и/или последовательно, в целях защиты от тревоги могут быть задействованы защитные границы на остальных уровнях, вплоть до глубинного психического уровня отдельного индивидуума в организации.

Таблица 2

Уровень защиты	Признаки проявления
Бессознательная социальная плоскость	Члены организации используют организационные защиты (структуру, культуру, способ функционирования) в борьбе против личной тревоги (Menzies, 1960).
Личная плоскость, глубинный бессознательный уровень	Обеспечение защиты от тревоги, вины, сомнений и неопределенности индивидуума внутри организации при помощи «избегания» требований реальности, частичный или полный отказ от применения зрелых защитных механизмов, индивидуальный регресс. Данный уровень запускается вследствие «провала» социально структурированных границ в обеспечении поддержки отдельного человека в его бессознательном стремлении эффективно овладеть тревогой.

Применяя авторский взгляд на гипотезу защитных организационных границ, выстраиваемых организационными системами по вышеупомянутым уровням, исследуем возможные отличия между двумя различными по организационному дизайну системами: корпорации большого бизнеса и стартапа.

Для начала предпримем попытку воспользоваться классической теорией организации, для того чтобы найти схожие черты в этих различных организационных системах на структурном и культурном уровнях.

Ниже в Таблице 3 представлены различия по характерным чертам, присущим большинству организаций (табл. 3).

Используя упомянутые направления характерных черт, организации смогут «отделить и разделить» внешнее и внутренне пространство в рациональном подходе, выстраивая защитные границы организации как на структурном сознательном уровне, проявляющиеся в форме проектирования организационно-функциональной структуры, распределяя ответственность и наделяя определенные роли полномочиями, так и на предсознательном культурном уровне, на котором разворачиваются предсознательные культурные защитные границы организации в виде формирования определенной корпоративной культуры организации, системы ее ценностей и норм поведения.

Таблица 3

<b>Структурные и культурные организации</b>	<b>Корпорация</b>	<b>Стартап</b>
Отделенность границами от внешней среды	Границы четкие	Границы размытые
Организационная иерархия	Властная вертикаль	Горизонтальные связи
Система власти	Власть должности	Лидерство
Совокупность целей	Множество целей	Одна цель
Значимость личного вклада	Винтик в системе	Значимость вклада каждого
Система норм корпоративного поведения	Соблюдение норм	Свобода как норма
Формализация координирования взаимодействия работников	Власть инструкций	Игра
Способы распределения задач	Сверху вниз	Разнонаправленные
Распределение ответственности	Персональная	Функциональная
Модели функционального взаимодействия подразделений	Авторизация руководителем	Без ограничений

Как мы можем увидеть, типология защитных границ, выстроенных по ключевым характерным направлениям современной организации, присуща всем организационным системам в той или иной мере, вне зависимости от сферы деятельности и размера. Однако поскольку в рассматриваемых системах эти черты имеют различное качество, то и защитные границы в системах корпорации и стартапа будут отличаться по степени выраженности, удаленности и прочности.

Применяя современный взгляд классической организационной теории на управление границами поведения людей в корпорациях, можно отметить, что в целях защиты организации от разрушения сотрудникам в больших корпорациях отводится лишь незначительная участь. Единственными условиями существования индивидуума в больших организационных системах являются безусловное принятие сотрудником «правил игры» и интернализация главенства организации в системе объектных взаимоотношений «организация – работник», где в основу будет положено соблюдение доминанты «неравенство найма», следуя которой интересы сотрудника всегда менее значимы, чем интересы организации (Кочеткова, 2018).

Интересно, что, несмотря на подчеркиваемую необходимость признания важности в распознавании и понимании природы человека, подобный рациональный, механистический подход современной классической теории организации полностью очищен, «выхолощен» от психологических аспектов человеческой природы, важнейшими из которых являются особенности бессознательного способа функционирования сотрудников в составе группы и характер выстраиваемых индивидуальных защитных границ.

Обратим наше внимание на противоположную по качеству защитных границ организационную систему – стартап. Если в такой форме бизнеса, как корпорации, границы, как правило, так или иначе выстроены – роль собственника отделена от роли управления, доли управления определены, и есть закреплённая формально иерархия, то в стартапе границы очень часто размыты и основатели не уделяют должного внимания вопросам власти и контроля (Hirschhorn, 1992).

На взгляд авторов, основное, что психодинамически отличает стартап как форму бизнеса от корпорации, – это различия в управлении внешними и внутренними границами в этих социальных системах. Находясь в обрамлении защитных психических внешних и внутренних границ как отдельного индивидуума, так и организационной социальной системы в целом, стартап как система определяет необходимый уровень прочности и достаточной удаленности границ для наиболее эффективного функционирования в отдельно взятый момент времени.

Более того, стартап, как «организация с фокусом на горизонтальные связи, сталкивается с вызовом определения как внутренних границ, которые включают в себя вопросы лидерства и вопросы задачи, так и внешних границ – как организация, которая определяет себя, формируя свою отличительную от других организаций идентичность и способ, с которым она взаимодействует с другими игроками на рынке» (Hirschhorn, 1992). «В стартапах создание правильных рабочих отношений в нужное время

является ключевым показателем результативности, инновационности и эффективности. Однако такие рабочие отношения не появляются автоматически. Это не продукт хороших эмоций и чувств, командного духа или упорного труда. К тому же в гибких организациях отсутствие психических границ создает благодатную почву для непонимания, растерянности и конфликтов» (*Hirschhorn, 1992*).

Возможно, поэтому ключевая задача руководителя стартапа – это не контроль, а контейнирование, сдерживание конфликтов и снижение организационной тревоги, которые разрушают продуктивную работу (*Hirschhorn, 1992*).

Поэтому можно сделать предположение, что организационный дизайн гибких безграничных компаний, таких как стартап, функционирующих при отсутствии метафорических внешних и внутренних психических границ, не способен снизить уровень первичной организационной тревоги, поскольку развертывания организационных защитных границ в трех плоскостях не происходит.

Чтобы снизить уровень различного вида тревог, связанных с выполнением первичной задачи, задача эффективного функционирования организации может сводиться к обеспечению способности социальной организационной системы выстраивать и поддерживать в сознательной, предсознательной и бессознательной плоскости «заданный уровень» жесткости внутренних и внешних границ, в зависимости от типа организационной системы.

Однако, как мы видим из сравнительного анализа корпорации и стартапа, несмотря на различия в качестве защитных границ этих двух организационных систем, сама природа границ в этих организациях парадоксально генерирует тревогу. Ни жесткие границы, присущие корпорации, ни отсутствие или размытость внешних и внутренних защитных границ стартапа не в состоянии полностью устранить организационную тревогу, с которой сталкиваются сотрудники в процессе функционирования этой организации.

Исходя из этого вывода, становится важным рассмотрение способности сотрудников справляться с организационной тревогой, используя организацию как инструмент.

Предлагаемая типология социально структурированных защит индивидуума (*Menzies, 1960*) может быть применена в нашем исследовании различий в построении социальных границ для корпорации и стартапа (*табл. 4*).



Таблица 4

Социальные границы	Проявление тревоги	
	Корпорация	Стартап
Расщепление отношений между сотрудником и Клиентом	Избегание клиента. Клиент – источник тревоги	Ориентация на клиента. Клиент – возможность развития
Деперсонализация, категоризация и отрицание значимости сотрудника	Страх разрушения	Каждый сотрудник – ключевой актив
Отстраненность и отрицание чувств	Чувства опасны	Эмоции + чувства = ресурс
Попытка уничтожить принятие решений ритуальным исполнением задач	Невыносимость ошибки	Высокая толерантность к ошибкам
Уменьшение груза ответственности при принятии решений благодаря проверкам и контр-проверкам	Снижение или отключение личной ответственности за счет ее перераспределения	Безграничная тревога принятия ответственности
Социальное перераспределение ответственности и безответственности по подразумеваемому неявному согласию	Наличие резервных систем. Высокий запас прочности системы	Перераспределение тревоги ограничено
Преднамеренная туманность при формальном распределении ответственности	Перекалывание ответственности в случае провала, присвоение результатов в случае успеха	Четкая ответственность
Уменьшение силы воздействия ответственности передачей ответственностей старшим по должности	Делегирование вверх	Делегирование вверх затруднено
Идеализация и недооценка личных возможностей развития	Страх некомпетентности	Всемогущество
Стремление избежать изменений	Страх разрушения. Спротивление неизвестному	Привлекательность. Высокая толерантность к изменениям

Рассмотрим подробно проявления этих защитных аспектов в корпорации и стартапе.

• ***Расщепление отношений между сотрудником и клиентом***

Представители большого бизнеса, скрывая за инструкциями, распоряжениями и условиями, напечатанными мелким нечитаемым шрифтом, огромную тревогу, связанную со встречей с живым клиентом, полным противоречивых потребностей и требований, негативных эмоций и ожиданий высокого уровня сервиса как формы особого отношения к «клиенту с деньгами», пытаются защититься таким нехитрым способом. Признание обоснованности требований клиента и/или неспособность их удовлетворить, отказать, находясь в определенной организационной роли, вызывает усиление тревоги и бессознательное желание уклониться от любой встречи с клиентом. Возможная идентификация с клиентом и невозможность удовлетворить его, то есть свои «желания» в условиях жестких границ организации, создает формирование паттерна, где клиент является источником тревоги. Добавим в рассматриваемый аспект популярный в современном бизнесе лозунг «clientfirst», чтобы предположить, насколько могут быть сильны амбивалентные чувства при встрече с внешними (а часто схожий паттерн формируется и для внутренних) клиентами организации и насколько высок в этом конфликте может быть уровень тревоги.

Совершенно иначе могут формироваться социальные границы клиентских взаимоотношений в стартапе. Мы можем наблюдать из истории стартапов, что часто организации подобного рода создаются для удовлетворения потребностей отдельного клиента либо производят узкоспециализированный нишевый продукт. Фокус стартапа в данной деятельности направлен исключительно на клиента, стартап не видит свою деятельность отдельно от клиента, зачастую клиент – это его «несущая конструкция». Непрерывно изучая потребности клиента, разрабатывая гипотезы, собирая и адаптируя клиентский опыт, стартап пытается создать новую ценность для клиента и добавленную стоимость для себя, которая в свою очередь для стартапа является единственным способом продлить свою жизнедеятельность. Поэтому признание, что клиент – это единственная возможность развития этой системы, является основополагающим критерием размытости или отсутствия социальных границ во взаимоотношениях с клиентом. Можно предположить, что наличие этих границ, наоборот, будет генерировать высокую тревогу. Однако и подобное слияние с клиентом парадоксально будет вызывать усиление тревоги потери своей целостности и значимости.

• ***Деперсонализация, категоризация и отрицание значимости сотрудника***

Попытка индивидуума справиться с высоким уровнем тревоги, генерируемой огромной, зачастую многотысячной организацией, разделенной

вертикально и горизонтально на множество структурных обособленных единиц, за счет желания «затеряться» в уголках «организационной вселенной» корпорации понятна. Быть невидимым, отказаться от притязаний на реализацию собственных желаний в контексте организации – это желание создать комфортные условия, границы, защищающие от поглощения и разрушения организационной машиной, бесчувственной к желаниям, требовательной к ошибкам и непреклонной в достижении своих целей, зачастую любой ценой.

Малые организационные формы – такие как стартап – наоборот, создаются людьми, основной потребностью которых является стремление реализовать себя, продвигать свое имя, присвоить и монетизировать свои достижения. Жесткие границы корпорации и роли, низкая ценность себя и «прокрустово ложе» ограничений для них губительны и невыносимы, поскольку представление о себе, сияющий нарциссический образ себя бессознательно требует манифестировать себя миру, демонстрировать себя, невзирая на свои успехи или провалы, поскольку основным драйвом является чувство особенности, избранности, всемогущества. Он раздвигает границы настолько далеко, насколько позволяет тревога быть обезличенным внутри каких-либо границ, пока человек неизбежно не встречается с границами другого объекта, возможно, такого же талантливого и достойного восхищения, как и он. Отсутствие или отдаленность границ не могут в таком случае способствовать контейнированию тревоги в столкновении с другим объектом, с его желаниями в удовлетворении его потребностей. Уровень тревоги в процессе деятельности стартапа при этом неизменно растет.

#### **• Отстраненность и отрицание чувств**

«Многолюдные» корпорации выстраивают свои жесткие границы, желая снизить уровень влияния человеческих чувств и эмоций на достижение запрограммированного результата. Страшно представить, какой мощью, бессознательной разрушительной силой может обладать охваченная эмоциями бесчисленная толпа людей на футбольном стадионе, помещенная в полном составе в формат опен-спейса современного офиса. Поэтому не удивительно, что и индивидуумы внутри больших организаций на своем уровне пытаются отстроиться, отстраниться от проявления ярких эмоций и сильных чувств, как будто опасаясь, что запущенная одиножды цепная реакция разрушительных эмоций ярости, гнева, сексуального влечения разрушит организацию до основания, включая их внутри нее.

Отсутствие подобного мультипликаторного эффекта, усиливающего выраженные эмоции до разрушительного уровня за счет многочисленных отражений в многонаселенных корпорациях, для небольшого по численности стартапа будет являться ключевым фактором. При этом эмоции и влечения становятся движущим фактором стартапа, основным ресурсом, сублимирующим разрушительные влечения индивидуума в трудовую деятельность.

• ***Попытка уничтожить принятие решений ритуальным исполнением задач***

Немыслимое количество инструкций и нормативов, правил и скриптов позволяет снизить до минимума уровень тревоги в принятии решения у сотрудников среднего и низшего уровня корпорации, позволяя им использовать данный инструмент для снижения своей личной организационной тревоги, когда отсутствие возможности сформировать свое личное решение практически исключено. Однако на уровне высшего менеджмента применение скриптов становится невозможным. Возможно, поэтому приближение к уровню топ-менеджмента в крупных корпорациях при карьерном повышении может бессознательно «саботироваться», несмотря на высокий уровень социальной и личной привлекательности руководящей позиции.

Стартап не обременен руководствами и регламентами, поэтому каждое решение на любом уровне вертикальной или горизонтальной иерархии неизменно сопряжено с высочайшим уровнем тревоги неопределенности в правильности или обоснованности решения. К счастью, высокий уровень тревоги, который невозможно снизить за счет использования ритуального принятия решений, сотрудники стартапа компенсируют политической высокой толерантностью к ошибкам, присущей стартапам.

• ***Уменьшение груза ответственности при принятии решений благодаря проверкам и контрпроверкам***

«Психологический груз тревоги, возникающей из-за окончательного решения, принимаемого отдельным человеком, распыляется некоторыми способами так, чтобы уменьшить его воздействие. Окончательный акт взятия на себя ответственности отодвигается во времени при помощи обычной практики проверки и контрпроверки решений на их обоснованность и откладывания действий как можно более долго» (*Menzies, 1960*).

Как мы можем предположить, стартап в силу малочисленности ресурсов для распределения тревоги не имеет. Поэтому весь груз ответственности ложится на плечи сотрудников стартапа, поскольку перекинуть, разделить эту тревогу попросту не с кем.

• ***Социальное перераспределение ответственности и безответственности по подразумеваемому неявному согласию***

Представители крупного бизнеса всегда имеют четко выстроенную иерархию, несмотря на их социальный уровень развития, сферу деятельности и уровень развития человеческого капитала. Поэтому неизбежно выстраиваются отношения «старший – младший», не только по возрасту, профессиональному стажу пребывания в этой системе, но и в рамках неравенства ролей и должностных позиций.

Немногочисленность сотрудников стартапа и плоский организационный дизайн, опирающийся на горизонтальные связи, не выстраивают

защитные социальные границы от тревоги на основе взаимоотношений «старший – младший». Поэтому перераспределение тревоги и снижение ее уровня на высших позициях невозможны. Кроме того, будет интересно рассмотреть уже упоминавшийся аспект, о том, что на практике свыше 40% основателей стартапов вышли из больших корпораций. Они были чрезвычайно успешны и смогли занять высокие позиции в корпорациях. В новом организационном контексте их желания и стремления сосредоточены в монетизации их опыта и умений самостоятельно, демонстрации своего Идеала Я вне корпоративной поддержки. Однако при неизбежной встрече с рутинными и однообразными бизнес-задачами в системе стартапа их желания и импульсы по поддержанию своего образа Идеала Я вступают во внутриспсихический конфликт. Непривлекательность рутинных операций может вызывать сопротивление «опуститься» на уровень рядового сотрудника, что может выразиться в избегании операционной деятельности и халатности в выполнении подобных задач. Можно предположить, что невозможность достижения баланса между стремлениями «сиять и творить» и считать, пересчитывать, проверять, заполнять данными учетную систему, вести учет расходов и совершать множество других рутинных, скучных повторяющихся операций будет вызывать внутриличностный психический конфликт, поскольку собственную тревогу быть «безответственным» проецировать в системе стартапа не на кого, по причине малочисленности этой организационной системы или отсутствия функции операционной поддержки в нем. Все чувства собственной «плохости» остаются в стартапе у субъекта, провоцируя возрастание организационной тревоги, не имеющей возможностей для контейнирования в условиях организационного дизайна стартапа.

• ***Преднамеренная туманность при формальном распределении ответственности***

В рамках корпорации преднамеренная туманность распределения ответственности может быть использована в виде проекции своей неспособности ее выдерживать на подчиненных сотрудников, в форме «Ну вы должны это понимать на своей должности...», разделяя с ними чувство «своей плохости» и избавляясь от собственных негативных проекций (Menzies, 1960).

Стартапу, продолжая размышления Изабель Менгиз, особенно «не хватает стабильных увязок (констелляций) между человеком и его ролями, и становится очень трудно приписать обязанность окончательно какому-то человеку, какой-то роли или комбинации человека и роли». Отсутствие сотрудников, на которых можно спроецировать свою «безответственность», отсутствие структуры и разделения организации границами ролей, задач, полномочий и ответственности, которые бы могли защитить от тревоги, усиливает тревогу ответственности за результат.

• ***Уменьшение силы воздействия ответственности передачей обязанностей старшим по должности***

Обычное употребление слова «делегирование» по отношению к задачам подразумевает, что старший по должности передает какую-то задачу и непосредственную ответственность за ее детальное выполнение подчиненным, в то же время сохраняя за собой общую ответственность руководителя. Однако в крупных корпорациях, особенно в которых присутствуют патологические черты авторитаризма и нарциссизма, происходит прямо противоположное. Сотрудники с «удовольствием» выдавливают задачи, которые они способны решить, но связаны с некими тревогами, наверх, а руководители с «удовольствием» принимают на себя представившуюся возможность их решения в единоличном режиме. Подобный взаимовыгодный обмен между сотрудниками и руководством для первых является эффективным способом избавиться от тревоги, для вторых помимо снижения тревоги ответственности за результат подчиненных через передачу задачи в зону их личного контроля обладает также дополнительными психическими преимуществами. Чувства всемогущества, компетентности, уникальности и значимости у руководителей, которые подкрепляют подобным психическим обменом проекций их подчиненные, передавая бессознательно свои лучшие и наиболее компетентные части Я, соседствуют с выталкиванием вовне, на сотрудников, своих худших проекций некомпетентности, безответственности и беспомощности.

При этом проекции сотрудников на вышестоящих по должности о своей зависимости от них, в передаче им права на принятие всех решений, принимаются руководителями в виде выполнения обязанностей своих подчиненных, основанного на искаженном проекциями чувстве долга.

Трудно представить в контексте стартапа возможность высказывания сотрудников корпораций в стиле «эта задача не моего уровня» или «вы же руководитель, вам и принимать решение», так часто наблюдаемые в контексте больших организаций. Отсутствие в стартапе четкой иерархии или властной вертикали, за которой так привычно сотрудникам прятаться от тревоги принятия решений и ответственности в корпорации, обуславливает невозможность «делегирования» наверх. Поскольку подобная система границ в стартапе не разворачивается, то способность стартапа снижать тревогу ответственности, выдавливая задачи наверх, отсутствует также.

• ***Идеализация себя и недооценка личных возможностей развития***

Корпорации неосознанно поддерживают равновесие между сотрудниками с разными уровнями и умениями. Если в организации только «звезды», кто будет выполнять рутинные повседневные операции? Возможно, поэтому нарушение нормального неравенства найма, в котором «организация всегда превышает сотрудника» (Кочеткова, 2018), ведет к искажению первичной задачи организации в угоду удовлетворения желаний и стремлений сотрудников-«звезд». Возможно, поэтому корпорации сначала направляют свое внимание на создание кадрового резерва внутри

организации, пытаясь снизить тревогу сотрудников при столкновении с вновь прибывшим «блистательным» руководителем извне.

Совершенно другая ситуация будет разворачиваться в стартапе, основателями и руководителями которых будут именно блистательные и успешные в прошлом топ-менеджеры корпораций. Смогут ли они выйти из собственной идеализации и реально оценить свои возможности, приняв на себя необходимость операционной повседневной организационной рутины, – большой вопрос.

- ***Стремление избежать изменений***

Люди в корпорации будут испытывать наибольший уровень тревоги, столкнувшись с перспективой изменений, и будут стараться противостоять им, защищая свои привычные способы защиты от тревоги, то есть свои привычные способы функционирования.

Стартап как система с размытыми или отсутствующими границами находится в условиях перманентной неопределенности. Поэтому можно предположить, что данный вид угроз не вызывает значительного увеличения уровня тревоги.

Мы рассмотрели разницу проявления социальных защит личности в корпорации и стартапе. Следующим рубежом обороны индивидуума в организации в ответ на зашкаливающий уровень тревоги будут выступать его личные, сформированные его личным опытом способности справляться с тревогой. Столкновение сознательного сотрудника и бессознательного сотрудника неизбежно приводит к попытке выстраивания в организационном контексте собственных защитных границ индивидуума, целью которых является ослабление организационной тревоги до переносимого уровня, когда все другие возможности психики были исчерпаны.

Качество индивидуальных границ сотрудника, выраженное в способности снижать организационную тревогу, могло быть заложено в процессе успешного прохождения либидинальных стадий психосексуального развития индивидуума, важнейшим результатом которого является формирование психической инстанции Сверх-Я сотрудника.

Следовательно, направив фокус внимания на изучение успешности прохождения эдипова комплекса, фундаментального ядерного понятия в психоаналитической теории Зигмунда Фрейда, его роли в формировании психической инстанции Сверх-Я, а также исследовав опыт выстраивания метафорических границ в первой социальной системе объектных взаимоотношений – семье индивидуума, можно исследовать причины, побудившие ранее успешных менеджеров покинуть корпорации, и предложить гипотезы, объясняющие их неспособность добиться успеха в собственных проектах.

### **3. Эдипальная ситуация в контексте организации**

Вступая в рабочие отношения с организацией, сотрудник привносит с собой не только свои навыки и умения, свои чувства и эмоции, но и

переносит свои скрытые проекции первичных фигур на фигуры, облеченные властью в организационной иерархии.

Наш взгляд на организационную систему как повторение первичной семьи, семьи как единого целого, способную защитить своими границами, «внутри которых члены семьи отчасти регрессируют, вследствие порождаемой самой структурой "семьи" тревоги» (*Foulkes, 1977*), поможет нам исследовать «принудительное» повторение эдипального конфликта в ситуации переноса и репликации эдипальной ситуации в условиях организационной системы.

В бессознательном пространстве сотрудника при этом может формироваться репликация его эдипальной конфигурации из детства, где отцовскую фигуру могут представлять руководитель и/или собственник организации, а материнскую фигуру представляет сама организация, как сложная социальная система, со всеми ее отделами и департаментами, предоставляющая «безграничные» ресурсы и обеспечивающая материнскую заботу и поддержку.

При этом коллеги сотрудника являются его метафорическими братьями и сестрами, некими сиблинговыми конкурентами за «родительскую» любовь, вместе с которыми сотрудник-«ребенок» замыкает эту гипотетическую триангуляцию.

Подобное происходит и в «треугольнике первичной семьи», где ребенок имеет отношения отдельно с каждым из родителей и находится между ними, что исключает его из родительских отношений, и где развивается эдипова ситуация (*Britton, 1989*).

Сотрудник, бессознательно опираясь на свой детский психический опыт, выстраивает связи между собой, руководителем и организацией, обеспечивая себе защитные границы для своего внутреннего мира. И уже в этом пространстве треугольника, ограниченном тремя элементами, выстраиваются реальные и потенциальные отношения. Таким образом, в этой структуре, имеющей эдипальную природу, для сотрудника происходят как реальные, так и воображаемые события (*Britton, 1989*).

Экстраполируя индивидуальный опыт отношений в семье на организационный контекст, можно предположить, что в бессознательном мире степень прочности границ, а значит, степень чувства безопасности сотрудника в организации обусловлена силой связей сотрудника с его родительскими фигурами, когда он был ребенком, а также качеством отношений с этими фигурами, то есть тем, насколько успешным было прохождение им либидинальных стадий психосексуального развития.

Наши предположения состоят в том, что в случае успешного прохождения эдипальных стадий в своей первичной социальной системе – семье – индивид выдерживает фрустрацию сепарации от материнского объекта в переносных отношениях в организации, выдерживает страх кастрации отцовской фигурой – руководителем этой организации, идентифицируется с этой отцовской фигурой, в процессе которой сам «отцовский объект» теряется, влечение к «отцовскому объекту» теряется, отцовский объект превращается в катарсический объект, высвобождая либидинальные инвестиции, и помещается внутрь себя (*Коротецкая, 2022*).



Поскольку сублимация наравне с идентификацией как с психическим процессом являются формами трансформации эротического либидо в либидо Я, этот процесс происходит через десексуализацию, через отказ от инвестирования либидо в объект – тогда в нашем случае трудовая деятельность не является сексуально окрашенным процессом, направленным на материнский объект организации. Можно предположить, что в случае опыта успешного прохождения Эдипа сотрудник в организации способен встраиваться в бессознательную организационную триангуляцию, то есть через десексуализацию либидо освобождается от иллюзий эдипального соперничества, в котором один из родительских объектов является объектом вождения, а другой становится ненавистным соперником. Как следствие сотрудник приобретает способность занимать третью позицию, то есть способность наблюдать и быть наблюдаемым, обретает способность видеть себя во взаимодействии с другими и учитывать другую точку зрения, не отказываясь от своей, размышлять над собой, оставаясь собою. Таким образом, подобными трансферными отношениями индивид выстраивает/реплицирует защитные границы своей первичной социальной системы в организационный контекст, чтобы затем встроиться в эти привычные для себя защитные границы первичной эдипальной триангуляции, заняв свое место в системе отношений отец – ребенок – мать. При этом сотрудник принимает ограничения организационной среды и следует правилам и нормам, установленным в организации.

Если обратить внимание на свойство Сверх-Я принимать на себя требования, приписываемые родителями, то принятие правил и норм метафорических «родительских фигур» в организации проходит в этом случае естественно и органично, «поскольку эта функция зависит от проекции, то она может быть легко репроецирована», то есть перенесена на появляющиеся в организации авторитетные персонажи (Бержере, 2001). Таким образом, наши предположения о том, что сотрудник, находясь внутри организации, приносит помимо своих знаний и умений собственные проекции на властные фигуры репроецированием родительских образов, может подтверждаться психоаналитической теорией.

Подводя краткий итог, предположение авторов состоит в том, что высокий уровень организационной тревоги будет постоянно требовать разрядки и стимулировать сотрудника задействовать весь набор защитных границ. Начиная с организационных защит, по мере снижения их способности справляться с тревогой, дальнейшее развитие действий по уменьшению воздействия тревоги будет направлено на глубинный психический уровень сотрудника. На этом последнем «рубеже обороны» психики организационная тревога может быть снижена за счет развертывания защитных границ эдипальной триангуляции, качество и прочность которых будут зависеть от успешного разрешения эдипального конфликта в первичной семье сотрудника. Способность и качество всех уровней защит справляться с тревогой будут определять способность индивидуума встраиваться и адаптироваться в организационный контекст корпорации, покидать ее безболезненно и достигать успеха в новой профессиональной

идентичности, а также определять неспособность индивидуума выстроить собственный проект.

В качестве иллюстрации данного предположения были исследованы истории трех мужчин – топ-менеджеров, покинувших корпорации и предпринявших попытки основать свой бизнес. Данные истории были проанализированы через авторскую концепцию защитных границ, рассмотренную в данной статье.

На примере трех героев авторы исследовали способность защитных границ организаций справляться с организационной тревогой по двум генеральным направлениям защиты – организационные и индивидуальные – и выявили различия в способности корпораций и стартапа справляться с тревогой в каждом кейсе.

Клиент № 1 показал, что уровень тревоги в различных системах (и в корпорации, и в стартапе) находится на приемлемом для клиента уровне, исключая направления в границах власти и полномочий, то есть во взаимоотношениях со «старшими» фигурами в организации. Несмотря на смену профессиональной идентичности и покидание корпорации, клиент способен вести эффективную успешную деятельность в обоих организационных системах. Однако напряжение в направлениях структуры власти и иерархии может свидетельствовать о непройденном эдипальном конфликте, который может являться внутренним ограничением для нашего клиента при занятии отцовской позиции руководителя в собственном проекте. Возможно, длительная проработка данного внутреннего ограничения в формате психоаналитического консультирования будет способствовать появлению новых паттернов объектных отношений в контексте собственного проекта.

Клиент № 2 показал, что организационный дизайн стартапа был не способен своими защитными границами сдерживать тревогу для него. К тому же в его истории было повышенное напряжение в направлениях взаимоотношений с системой власти и иерархии, в направлении соблюдения норм и правил, формализации и распределении ответственности, авторизации задач и значимости личного вклада. Подобные симптомы указывают косвенно на непройденный эдипальный конфликт, который клиент пытается вновь и вновь разрешить, реплицируя эдипальную ситуацию в организационный контекст корпорации. Поэтому неудивительно для этого клиента было то, что он не нашел себя в стартапе и достаточно быстро вернулся в формат корпоративного найма, на аналогичную позицию в той же профессиональной сфере, чтобы победить наконец в своем фантазме «отцовскую» фигуру президента корпорации.

Клиент № 3 обозначал свой последний корпоративный опыт как мучительный и сковывающий, и при переходе в собственный бизнес те факторы, которые вызывали тревогу в корпорации, перестали быть таковыми. Таким образом, смена профессиональной парадигмы, следуя гипотезе авторов, является органичным и синтонным решением. Социально структурированные границы организаций, в которых работал клиент, указывали на напряжение в направлениях деперсонализации и снижения значимости клиента, отрицание чувств и страх некомпетентности в корпорации,

которые разрешаются при переходе в стартап. В организационном контексте стартапа по всем направлениям защитные границы достаточно хорошо справляются с организационной тревогой, поэтому смена корпоративной профессиональной деятельности на собственные проекты выглядит обоснованно. Способности клиента справляться с тревогой в любых организационных системах, возможно, могут являться результатом успешного прохождения позитивного эдипова комплекса. Успешная сепарация с материнским объектом, идентификация с отцовской и материнской фигурами, интроекция хороших родительских объектов в бессознательное и их поддержка в течение жизни являются предиктором способностей нашего клиента успешно адаптироваться к реальности.

В заключение следует отметить, что предлагаемый взгляд авторов на проблему неуспешности в реализации собственных проектов топ-менеджеров, покинувших корпорации, является исследованием только одной из множества возможных скрытых в глубинах бессознательного причин. Возможно, вопросы высвобождения значительного объема либидо, ранее связанного корпоративным опытом клиента, а также сложности или недостаточность его инвестирования в новую сферу деятельности, смена профессиональной идентичности и невозможность принятия новой организационной роли, исследование системы профессиональных отношений, вопросы утраты профессиональной идентичности и «работа горя» будут являться важными направлениями исследования проблемы неуспешности корпоративных сотрудников, создающих стартапы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бержере Ж. Психоаналитическая патопсихология. М., 2001. Вып. 7.
2. Исследование российского рынка венчурных инвестиций. (Электронный ресурс.) URL: <https://vc-barometer.ru/>
3. Кинодо Ж. Читая Фрейда: изучение трудов Фрейда в хронологической перспективе. М., 2012.
4. Коротецкая А. Семинар А. Грина. [Стенограмма]. М., 2022.
5. Кочеткова А. Курс МВА «Организационное поведение». М., 2018.
6. Соколов М. Почему взлетает только 1% стартапов – это нормально? // Forbes (Электронный ресурс.) URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/339113-pochemu-vzletaet-tolko-1-startapov-i-eto-normalno>
7. Bion W. R. Experiences in Groups. London: Tavistock, 1961.
8. Britton R. The Missing Link: Parental Sexuality in the Oedipus Complex, J. Steiner (ed.) The Oedipus Complex Today: Clinical Implications. Karnac., 1989.
9. Foulkes S.H. Oedipus conflict and regression // International Journal of Group Psychotherapy, 1972.
10. Hirschhorn L., Gilmore T. The New Boundaries of the «Boundaryless Company» // Harvard Business Review., 1992.
11. Hirschhorn L. The Primary Risk. What makes Consultancy work? // In Casemore R. et al., 1994.

12. *Menzies I.L.* Social System as a Defense Against Anxiety. An Empirical Study of the Nursing Service of a General Hospital. 1960. <https://doi.org/10.1177/001872676001300201>
13. *Rey J. H.* Schizoid phenomena in the borderline. Patient, Le Boit J. and Capponi A. (eds.) *Advances in the Psychotherapy of the Borderline.* / Jason Aronson: New York, 1979.

## **From corporation to entrepreneurship. Modern view on startup success through the prism of the boundaries of oedipal triangulation**

*R. A. Ravin, T. N. Ezhova*

*Ravin Roman A., psychologist (Higher School of Economics), psychoanalytic counsellor, Master of Business Administration (MBA IBDA RANEPa).*

*Ezhova Tatjana N., psychologist (Higher School of Economics), psychoanalytic counsellor, tutor, facilitator, licensed business-coach, member of APKBK, member of ISPSO.*

*The paper explores the ability of successful managers to remain effective when leaving corporations and launching their own business projects, namely when the professional identity of a hired manager changes into the role of an owner. The authors suggest a hypothesis that the success of former managers of large corporations in launching their own business projects directly depends on the ability of a new organisational system to reduce a level of anxiety. Moving away from the conventional view of classical theory on organizational boundaries, the authors expand the picture of defensive boundaries by examining the needs of individuals to use the organization for personal protection against organizational anxiety. The authors particularly focus on exploring attempts to create a personal safe space by deploying the defensive boundaries of the oedipal triangulation in the organizational system through the repetition of the oedipal situation from the primary family. Drawing on the key phenomenon of the Oedipus complex in Sigmund Freud's psychoanalytic theory, the authors hypothesize how the strength of these metaphorical boundaries of oedipal triangulation affects managers' ability to cope with anxiety in organizations with different types of organizational design, using the examples of corporation and startup.*

*Keywords: Sigmund Freud, Oedipus complex, organizational anxiety, organizational boundaries, transference, defensive boundaries, oedipal triangulation, organizational system.*