

ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

ПРИКЛАДНЫЕ ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Негативная способность основателя стартапа и ее влияние на развитие молодой компании

*С. В. Красильников,
Е. В. Джабар-Заде*

Красильников Сергей Вячеславович – магистр психологии НИУ ВШЭ, врач-кибернетик, РНИМУ им. Пирогова, 20-летний опыт управленческой работы в крупном промышленном и инвестиционном бизнесе, в том числе в венчурной индустрии.

Джабар-Заде Екатерина Викторовна – магистр психологии НИУ ВШЭ, организационный психолог, психодинамический организационный консультант и коуч, преподаватель магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член и сертифицированный профессиональный бизнес-коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК). Более 20 лет опыта работы с руководителями первого, среднего и высшего звена, командами, топ-талантами, внутренними тренерами, коучами и экспертами по развитию персонала в крупных российских и международных компаниях.

Жизнь современного общества находится в постоянном процессе крайне важных изменений, которые происходят с удивительной скоростью и носят непредсказуемый характер. VUCA-концепция¹, не успев проявить все свои качества, сменилась BANI-концепцией², каким будет следующий актуальный акроним, не знает никто. Бизнес-ландшафт содержит такие области, как стартапы, которые и ранее

¹ В конце 80-х годов прошлого века начал применяться подход, а следом и акроним VUCA. *Volatility* – изменчивость, *uncertainty* – неопределенность, *complexity* – сложность, *ambiguity* – двусмысленность (Новиченкова, 2022).

² С подачи Д. Кашио (*Cascio*, 2020) возникают новый акроним и новая модель для описания реалий сегодняшнего дня BANI: *Brittle* – хрупкий, *anxious* – тревожный, *nonlinear* – нелинейный, *incomprehensible* – непонятный/непостижимый.

характеризовались крайне высокой неопределенностью, а в настоящее время «сконцентрировали» почти все возможные типы рисков. Проводя аналогию с биологическими системами, их можно сравнить с миллионами икринок, из которых выживут, превратятся во взрослых особей в лучшем случае тысячи. По статистике не более 1% стартапов становятся «единорогами»³, а 90% терпят неудачу (Тыркба, 2022).

Тем не менее именно стартапы как основной двигатель развития бизнеса остаются в центре внимания. Частные венчурные фонды, бизнес-ангелы, широко распространенные внутрикорпоративные «инкубаторы», «акселераторы», государственные институты развития будут наращивать инвестиции в поисках «единорогов». В свою очередь, качество экспертизы проектов для инвестирования оставляет пока желать лучшего. Зачастую основатели и сооснователи (фаундеры и ко-фаундеры) стартапов при принятии инвестиционных решений оцениваются по формальным признакам и на уровне личных симпатий/антипатий.

Основатели стартапов, работая в условиях неопределенности, могли бы существенно нарастить свою эффективность, развивая в себе негативную способность, которая связана с такими важными качествами, как эмоциональная устойчивость самого лидера и его команды, а также креативность и адаптивность к частым изменениям условий рынка.

Ключевые слова: негативная способность, стартап, влияние собственника, неопределенность.

Новая реальность, или Неопределенность навсегда

Современный мир, а вслед за ним и бизнес-среда кардинально меняются на наших глазах. По данным исследований, среднее время жизни компаний продолжает неуклонно снижаться (Viguerie, Calder, Hindo, 2021). «Черные лебеди»⁴, которые недавно только изредка появлялись и подрывали устойчивую и предсказуемую внешнюю среду, теперь практически поселились в нашем мире. Похоже, что неопределенность и непредсказуемость стали новой нормальностью.

Современный мир с наступлением 20-х годов текущего века стал кардинально другим из-за волны пандемий и идущих один за другим кризисов. Трансформация акронимов (от VUCA к BANI) отражает, с определенными допущениями, трансформацию ключевых параметров модели нашего мира: нестабильное стало хрупким, неуверенность переросла в тревожность, сложность приобрела черты нелинейности, а то, что ранее воспринималось неоднозначным, стало непостижимым.

³ В бизнесе «единорог» – это частная стартап-компания стоимостью более 1 миллиарда долларов США. Этот термин был впервые опубликован в 2013 году и придуман венчурным капиталистом Эйлин Ли (Lee, 2013).

⁴ Труднопрогнозируемые и редкие события, которые имеют значительные последствия. Автор теории – Нассим Николас Талеб (Талеб Н., 2012).

Не менее увлекательно наблюдать за информационными потоками, которые обрушиваются на нас. В далеком уже 2006 году британский математик и эксперт в области анализа данных Клайв Хамби выдал мысль, ставшую в то время лозунгом новой реальности: «данные – новая нефть», – и здесь важно понимать, что в «сыром виде» эти данные (как и нефть) почти непригодны для использования. С одной стороны, мы имеем избыток информации, с другой стороны, этой информации явно недостаточно для принятия бизнес-решений.

Стремительные перемены побудили к развитию даже неповоротливых «китов» экономики, а именно банки, телеком, государственные сервисы и логистические компании. Осознание необходимости трансформации перерастает в деятельность по генерации новых бизнес-идей, которые и призваны воплотить в жизнь стартапы.

Стартапы существуют в чрезвычайно изменчивой среде и для своего выживания обязаны быть чувствительными к изменениям и быстро адаптироваться к ним. Адаптация может носить различный характер – от небольших и тактических изменений до смены всей модели ведения бизнеса. «Одно из ключевых слов в Долине – "pivot". Оно означает быстрое изменение бизнес-модели – важнейшая черта мышления в Долине. Это одна из причин, почему Долина, несмотря на все сложности, цветет и пахнет – здесь легче реализовать pivot. Без pivot многие известные сейчас компании не выжили бы» (Кузьмин, 2020).

Широкое распространение получили внутрикорпоративные институты развития, типа акселераторов, инкубаторов, в которых одновременно отработывается множество гипотез, среди этих наработок проходит поиск компетенций и идей с потенциалом формирования преимущества перед конкурентами. Начинает возникать и развиваться государственная инфраструктура институтов развития (РВК, фонды Сколково, Бортника, ФРИИ и т. п.). Роль и место стартапов в качестве авангарда технологического развития бизнеса всех форм собственности, похоже, будут только усиливаться.

Текущая реальность требует пересмотра подходов к ведению бизнеса, а также требуемых компетенций для того, чтобы быть успешным в текущих реалиях.

О негативной способности

Неудивительно, что именно из среды поэтов родилась идея об особенном состоянии человеческой психики, в котором требуется пребывать поэту для получения доступа к новым, свежим рифмам, идеям. «<...> Кое-что у меня в голове прояснилось – и вдруг меня осенило, какая черта прежде всего отличает подлинного мастера, особенно в области литературы (ею в высшей мере обладал Шекспир). Я имею в виду негативную способность – а именно то состояние, когда человек предается сомнениям, неуверенности, догадкам, не гоняясь нудным образом за фактами и не придерживаясь трезвой рассудительности <...>» (Бион, 2010, с. 181).

Оригинальность идеи, озвученной Дж. Китсом в 1817 году, состояла в выявленной *необходимости* выдерживать это состояние и использовать его себе во благо. Необходимости находиться в неопределенностях и тайнах, не достигающих факта и разума (Rizi, 2019). Не убежать мыслями по известным, проторенным маршрутам, а, столкнувшись с тревожащей неизвестностью, принять это состояние и пребывать в нем, прислушиваясь к собственным ощущениям и возникающим из ниоткуда мыслям и идеям.

Негативная способность в контексте творчества может быть определена через особую восприимчивость к себе и миру, внутреннюю открытость и гибкость, влечение к новизне, чувствительность к дискретным восприятиям и наблюдениям (Rubin, 2003). Пронизывающая всю нашу жизнь неопределенность не оставляет практически ни единого шанса на выживание устоявшимся системам, в том числе системам получения новых знаний о мире. Негативная способность может послужить опорой при решении такого рода задач (Unterhalter, 2016).

Надо сказать, что неопределенность в той или иной мере стала предметом интереса большинства наук о человеке. И по мере нарастания турбулентных процессов неопределенность неизбежно затрагивает все аспекты жизни изменяющейся личности в изменяющемся мире. Зачастую для большинства людей определенность картины мира существенно важнее ее истинности (Леонтьев, 2015). Способность и готовность упрощать помогает человеческой психике справиться с зачастую слишком объемными задачами. Вместе с тем наш разум способен объяснить все, но не способен принять непредсказуемость (Талеб, 2012). В своей работе Талеб советует присмотреться к такой особенности психического аппарата, как «антихрупкость», которая «состоит в том, что она позволяет нам работать с неизвестностью, делать что-то в условиях, когда мы не понимаем, что именно делаем, – и добиваться успеха» (Талеб, 2014, с. 22). У этого состояния много общего с негативной способностью, хотя бы в части пребывания в состоянии «непонимания».

Психическая готовность к принятию неопределенности выступает в качестве маркера способности пребывать в состоянии открытости к новому. Здесь уместно было бы провести аналогию между состоянием «негативной способности и феноменом измененных состояний сознания (ИСС). «ИСС – это состояния, в которых изменяются ощущения, восприятия, эмоции и когнитивная сфера» (Россохин, 2009, с. 5). Далее в этом источнике: «...рефлексивная работа в ходе погружения в ИСС с проявляющейся символической презентацией, личностными содержаниями (т. е. образом личности, с которым отождествляет себя Я во время переживания конфликта, и частью личности, ранее не осознававшейся) и их взаимодействием друг с другом и есть механизм их интеграции в более целостный образ Я, характеризующийся новыми, реорганизованными способами и формами рефлексии, эмоционального восприятия и взаимодействия как с психической, так и с внешней реальностью» (Россохин, 2009, с. 5).

Надо сказать, что исследованию проблематики измененных состояний сознания, в частности особенностей функционирования психики в таких состояниях, уделялось много внимания на протяжении всей истории

человечества. Важным аспектом этого явления является множественность способов взаимодействия с этими состояниями (от практик дзен-буддизма на Востоке до опытов с химическими веществами, влияющими на состояние психики, на Западе).

В психоаналитической парадигме неопределенности и связанным с ней состояниям уделяется большое внимание. Более того, способность быть в таком состоянии считается неотъемлемым навыком профессионального психоаналитика, психоаналитического терапевта, психоаналитического коуча и психодинамического организационного консультанта, именно эта способность позволяет открыть доступ к тому, к чему сложно поддаться, используя позитивные способности⁵.

«Равномерно парящее внимание», по мнению З. Фрейда, достигается, если устранить все сознательные воздействия на свою способность замечать и целиком довериться своей «бессознательной памяти», или, говоря технически, слушать и не заботиться о том, замечаешь ли ты что-нибудь (Фрейд, 2021). В данном контексте важно, что бессознательное выступает в виде самостоятельного инструмента восприятия.

У. Бийон говорит о необходимости выдерживать болезненные ощущения смятения, незнания, не выбирать более простой вариант «очевидного ответа», как минимум упуская возможность получения неочевидного решения двусмысленной ситуации.

Интересна современная модель Р. Бренд (*Brand, 2016*), в ней она описывает негативную способность как совокупность некоторых принципов или способностей: создание креативного пространства, самосознание, контейнирование, саморефлексия, «отпускание» и «проявление». Понимание составляющих негативной способности дает возможность для их развития. Оно также показывает взаимосвязь негативной и позитивной способности.

Таким образом, прикладное значение негативной способности в ситуации неопределенности возрастает, а традиционный инструментарий в виде позитивных способностей отходит на второй план и ждет своего часа. В связи с этим задача развития негативной способности у фаундеров бизнеса становится крайне актуальной.

Негативная способность основателя стартапа

Личность лидера, основателя стартапа, во многом определяет психическую реальность организации и является источником выживания и развития либо краха. И важным аспектом практики лидерства является

⁵ Лидерство, как правило, рассматривается с точки зрения положительных способностей, тех качеств и черт, которые позволяют человеку осуществлять решительные действия даже перед лицом неопределенности. Позитивная способность поддерживает «решительные действия», негативная способность поддерживает «реактивное бездействие», то есть умение лидера сопротивляться действиям, которые носят защитный характер (действия ради действия) и не приводят к решению задачи (*Simpson, French and Harvey, 2002*).

негативная способность, которая включает в себя терпение и умение выдерживать разочарование и беспокойство. Эта способность может помочь лидеру сохранить возможность мыслить в настоящий момент, даже в условиях неопределенности (*Simpson, French, 2006*).

Опираясь на модель Р. Бренд «принципы негативной способности» и модифицируя ее, можно сказать, что для успешного развития стартапа фаундеру необходимо обладать достаточно сильно развитыми способностями к контейнированию, креативу и адаптации. То есть успешное воспроизведение цикла «контейнирование – креатив – адаптация» является залогом выживания стартапа. Далее будут рассмотрены психоаналитические аспекты вышеуказанных способностей и их влияние на функционирование стартапа.

Креативность фаундера. Важно отметить, что сам термин «негативная способность» Д. Китса изначально относился к поэтическому творчеству и был применен в процессе рефлексии, связанной с творческим озарением, состояниями, которые следует культивировать в себе творческим людям.

«В мире, где нет неопределенности, нет творчества, неожиданности и развития» (Жибо, Россохин, 2022, с. 24). Наиболее продуктивным вариантом позитивного отношения к неопределенности является отношение к ней как к новой возможности. Стартапы создаются и развиваются, как правило, когда их основатели видят возможность удовлетворения платежеспособного спроса на продукт стартапа. Креативность лежит в самой основе появления и развития стартапа, так как креативность основателя рождает саму идею появления нового бизнеса. Соответственно, малореальным представляется запуск стартапа, начало нового бизнеса человеком с неразвитыми креативными навыками. Концепции творческого лидерства говорят о том, что творчество располагается на границе определенности и неопределенности, именно там, где так важно и сложно сохранять баланс в работе (*French, Simpson, Harvey, 2009*).

З. Фрейд в своей работе рассуждает об источниках творческого начала, а именно о процессе сублимации, «при котором исключительно сильным возбуждением, исходящим из отдельных источников сексуальности, открывается выход и применение в других областях, так что получается значительное повышение психической работоспособности из опасного самого по себе предрасположения» (Фрейд, 2012, с. 88).

Р. Мэй выдвигает тезис о том, что для того, «чтобы оригинальная идея могла проявиться, сознание нуждается в ослаблении внутреннего контроля, в отдыхе, в погружении в фантазии и грезы» (Мэй, 2020, с. 25).

Одним из ключевых факторов лидерства фаундера и залогом выживаемости стартапа является способность создавать рефлексивные пространства, в которых люди получают возможность свободно говорить о том, что они думают относительно своей деятельности (идей, решений), как они видят свою роль, с какими переживаниями себя находят и почему. Исследование этой эмоциональной, зачастую скрытой части жизни дает возможность родиться новому разговору, в котором будет увидено что-то

по-новому, а значит, и найдено что-то новое, то, чего не было в прежних рациональных бизнес-встречах.

Способность к контейнированию. Термин «контейнирование» был введен британским психоаналитиком У. Бином (1897–1979), предложившим модель «контейнер и контейнируемое». «Контейнируемое – это то, что проецируется, нуждается в эвакуации, как правило, это негативные осознанные и бессознательные переживания. Контейнер – это объект, вмещающий в себя контейнируемое» (Джабар-Заде, 2020, с. 137). В ситуации эмоционального напряжения, связанного с вызовами, реальными или ожидаемыми сложностями и неудачами, способность лидера к контейнированию и созданию контейнирующей среды помогает перерабатывать негативные переживания и освободить человеческий ресурс для интеллектуальной работы. Одной из причин, мешающей фаундеру признавать неудачи и ошибки, является страх деморализовать свою команду. В то время как предупредительной мерой, позволяющей выявлять потенциальные ошибочные действия на ранних стадиях, может быть готовность говорить о сомнениях, неудачных сценариях, встречаться со своими страхами. Замалчивание тревоги гарантированно приведет не только к бессмысленной потере ресурсов и потенциальной катастрофе. В таких случаях полезнее жертвовать своей «безошибочной» репутацией, чем бизнесом (Рис, 2014).

Особую важность в наше время приобретают вопросы внедрения изменений. Зачастую своевременные и востребованные в организации перемены вызывают неожиданное сопротивление, что несет в себе противоположный, негативный эффект. Теория систем социальных защит, исследования организационных изменений Д. Кранца позволяют предположить, что потеря существовавших организационных защитных механизмов и неясные перспективы будущего ослабляют способности сдерживания эмоциональных состояний с большим потенциалом разрушения (Романько, Раздухова, Шаповалова, 2021).

Если рассматривать ситуацию с точки зрения успешной или неудачной утилизации рисков, можно обратиться к идеям Л. Хиршхорна и его позиции относительно эффективного и неэффективного контейнирования тревоги в организации. Особую важность в возможностях развития организации приобретает базовая задача лидера по контейнированию и управлению тревогой в организации (Шаповалова, 2020). Контейнирование может осуществляться через адаптивную организационную структуру и помочь выживанию стартапа в условиях тотальной неопределенности (Рис, 2014). В случае когда возможности для структурного контейнирования ограничены, это «<...> усиливает необходимость обязательного контейнирования со стороны руководителя, то есть в матричной структуре еще большее значение приобретает лидерское контейнирование» (Krantz, 1989).

Адаптивность. «Стартап – это предприятие, а не только продукт. Поэтому ему нужен менеджмент нового типа, специально адаптированный к условиям чрезвычайной неопределенности» (Рис, 2014, с. 28). Адаптация является ключевой компетенцией стартапа на всем протяжении

его жизненного цикла. Причем масштаб изменений, которые происходят в стартапе в процессе его существования, может быть самым разным.

Роль негативной способности состоит в поддержании состояния готовности к принятию нового, незнакомого (информации, идеи, объекта). Чтобы принять новое, начать процесс формирования новых связей, порой необходимо расстаться со старыми связями, идеями, концептами и т. д. «Отпустить старое» с точки зрения психоанализа – это проделать работу горя по отношению к объектам, с которыми предстоит расстаться. Соответственно, не располагая способностью «горевать», человек вряд ли сможет полноценно погрузиться в процесс поиска и нахождения чего-то нового, и это основа не только для адаптации, но и для креативности.

Согласно идеям М. Кляйн, в процессе развития и формирования психики наиболее существенное влияние на способность и особенности прохождения работы горя индивидуума оказывают как минимум два этапа: 1) этап перехода субъекта из параноидно-шизоидной в депрессивную позицию, по сути отделение субъекта от первичного материнского объекта; 2) прохождение субъектом эдипальной стадии – преодоление эдипова комплекса и признание отдельности родительской пары (Кляйн, 2007). Вышеупомянутые концепции предполагают, что если младенец способен выдерживать состояние неопределенности, справляться со страхом потери одного или обоих родителей, получать положительный опыт разрешения внешней ситуации, когда его тревоги и опасения не подтверждаются, интернализированные объекты доказывают свои положительные качества и устойчивость, то ребенок обретает уверенность в своих способностях. Ребенок, который способен выносить фрустрацию и неприятные переживания, возникающие в процессе тестирования реальности, и в дальнейшем будет обладать большей эмоциональной устойчивостью в ситуации неопределенности и неизвестности.

В основе процесса адаптации лежит процесс формирования новых связей между объектами, которые не могут быть полноценно и экологично сформированы, пока существуют связи с объектами «старыми». Поэтому можно предположить, что развитая негативная способность, способность к адаптации есть следствия способности субъекта проделывать работу горя.

Эмпирическое исследование влияния негативной способности основателя на жизнь и развитие стартапа

Предприниматели в силу особенностей собственного образования и жизненного опыта могут наделять понятия «контейнирование», «креативность», «адаптивность» собственными значениями, что, с одной стороны, может помочь выявить малозаметные нюансы, свойственные именно фаундерам, с другой стороны, может сузить границы исследования до уровня понимания фаундерами конкретного термина и лишить нас возможности без дополнительных уточнений обнаружить потенциально важные проявления негативной способности фаундера.

В качестве *объекта* исследования были выбраны фаундеры стартапов: эта группа основателей стартапов решает множество проблем – от генерации бизнес-идеи, подбора и расстановки ключевых сотрудников до организации финансирования за счет собственных и привлеченных средств. Успешными для целей исследования были определены такие стартапы, которые в ходе своего развития были полностью либо частично реализованы и как минимум не принесли убытков своему фаундеру. В исследовании приняли участие 10 респондентов, каждый из них имел два-три успешных стартапа. Все респонденты являлись основателями стартапов, входили в капитал стартапов «живыми деньгами», делились долей с ключевым персоналом и кофаундерами, руководствуясь своими представлениями о стратегии развития стартапов. Следует отметить некоторые сложности с подбором фаундеров для исследования и то, что, возможно, эти сложности были обусловлены событиями начала 2022 года. Большое количество потенциальных респондентов решало на тот момент массу проблем с актуальными бизнес-проектами.

Изначально планировалось провести интервью в формате личной встречи. *Предметом* исследования являлась негативная способность фаундеров стартапов, которая проявляется через способность к контейнированию, креативности, адаптивности и имеет потенциально важное значение для выживаемости стартапов. В качестве *метода* исследования было выбрано интервью, которое проводилось очно и онлайн, предполагало наличие логически выстроенных открытых и закрытых вопросов, глоссария терминов. Данный формат позволял исследовать возникающие в процессе диалога темы и идеи, которые могли быть упущены исследователями на этапе подготовки. Все вопросы были озвучены непосредственно в процессе интервью, предварительное ознакомление с вопросами могло лишить респондента непосредственности и спонтанности.

Задачи исследования: 1) изучить качества, необходимые фаундеру стартапа, чтобы стартап был успешным; 2) исследовать значимость способности выдерживать неопределенность среди других необходимых фаундеру стартапа свойств; 3) исследовать значимость способностей к контейнированию, креативности, адаптивности.

Результаты исследования говорят о том, что значимость способности выдерживать неопределенность для успешного развития стартапа находится в приоритетной группе качеств фаундера вместе с такими позитивными способностями, как навыки стратегического и тактического планирования, реинжиниринга бизнес-процессов «на ходу», знание рынка и управление развитием продукта. Данный перечень компетенций полностью отражает функционал руководителя организации, с поправкой на специфику стартапа. Респонденты упоминали такие качества, как «способность принять на себя ответственность», «авантюризм», «готовность принять риски», которые тоже можно в той или иной форме отнести к негативной способности. Так, «риск» определяется как действие, направленное на привлекательную цель, достижение которой сопряжено с элементом опасности, угрозой потери, неуспеха (Мещеряков, Зинченко, 2002, с. 430). По сути, готовность к принятию риска из этого определения

можно тоже рассматривать как готовность пребывать в ситуации с неоднозначным исходом. Таким образом можно предположить, что негативная способность, если принять «рискованность» в качестве одного из ее проявлений, встречается в ответах всех опрошенных фаундеров стартапов. Средняя оценка способности выдерживать неопределенность – 8,6 из 10. Один из респондентов добавил, получив оценку 10 баллов, что «если 5, то лучше и не браться за стартап». Венчурный бизнес имеет специфику, и неудивительно, что фаундеры, в данном исследовании серийные предприниматели, могут иметь некую схожесть. Можно предположить, что именно негативная способность является одним из таких качеств похожести. Несмотря на серьезную турбулентность бизнес-среды на момент исследования (апрель 2022 г.), большинство фаундеров демонстрируют устойчивость, а некоторые – небольшой оптимизм в видении перспектив их текущих проектов.

Термин «контейнирование» не был известен фаундерам стартапов. После небольшого пояснения все респонденты отметили высокую важность данной способности – 9,8 из 10 – и привели примеры, когда ее проявление помогало им поддерживать работоспособность в командах стартапов. Интересно отметить эмоциональность фаундера в процессе интервью и обсуждения историй его контейнирования команды. Примеры успешного решения эмоциональных проблем команды вызывали у фаундеров ощущение гордости за успешно сделанную работу. Некоторые говорили о том, что «это и есть проявление лидерства».

Креативность неожиданно получила небольшое значение – 5,6, и это было важно исследовать. Во-первых, важность креативности фаундера связывается с той креативной работой фаундера, которая продлевается им до самого старта проекта (стартап). Во-вторых, похоже, само слово «креатив» в исследуемой возрастной категории наделено каким-то иным смыслом, потому что в процессе определения креатива как творческого и нешаблонного способа решения задач оценка данного качества возрастала. В-третьих, креативность оказалась тем качеством, которое связано с навыками управления, а именно распределением ролей и зон ответственности в стартапе для максимальной полезности команды и ее руководителей. И эту мысль тоже интересно поддержать и развить с точки зрения неопределенности, человек по своей сути – это черный ящик, и работа с людьми требует способности выдерживать неопределенность, ведь мы не можем до конца знать, как будут восприняты наши слова и действия другими людьми.

Крайне высокую значимость получает адаптивность фаундера – 9,9 из 10. «Адаптируйся или умирай» – одна из фраз фаундера. Адаптироваться фаундерам приходится к разным по масштабу внутренним и внешним факторам среды. Респонденты говорили о том, что при создании стартапа невозможно просчитать все возможные обстоятельства, что стартап должен постоянно адаптироваться под сотни меняющихся факторов, в противном случае он обречен. Как уже подчеркивалось, в ответах респондентов «звучали» разные способы адаптации – от небольших технических изменений до кардинального изменения бизнес-модели и стратегии развития.

В процессе интервью часто обсуждалась тема так называемых приобретенных полезных качеств в процессе работы со стартапами. Список этих полезных качеств фаундера достаточно широк, и нет смысла их перечислять в этой статье, но стоит отметить процесс, благодаря которому происходит это пополнение арсенала полезных качеств – он всегда происходит через столкновение с неожиданностью, решение нетривиальных задач, в ходе чего происходит открытие чего-то нового. Опираясь на теоретические идеи, изложенные выше, можно сказать, что этот процесс связан с негативной способностью. Респонденты делились тем, как они справлялись с подобными ситуациями неожиданности, «дискомфорта», «затянувшегося ожидания». Чаще всего в качестве способа защиты от дискомфортных ощущений, неопределенности использовались:

1) физическая активность, которая направлена не на поддержание физической формы, а на снятие тревоги и напряжения – «вышел пройтись вокруг офиса», «надо прогуляться», «решил пройтись пешком по лестнице, обычно езжу на лифте».

2) интеллектуальная активность, которая проявляется в поиске быстрого решения в виде уже проверенных, испытанных в других ситуациях способов. В качестве оправданий своих действий в таких случаях респонденты приводят аргументы «медлить нельзя, промедление в нашем бизнесе ведет к проигрышу».

Опираясь на эти ответы, стоит упомянуть о таком явлении, как рассеивание (*dispersal*) – это один из способов выдерживать неопределенность. В ходе интервьюирования подавляющее большинство (9 из 10) респондентов констатировали тот факт, что выдерживать состояние неопределенности сложно. И их реакция в виде физического и интеллектуального рассеивания может говорить о разном уровне развития негативной способности. Нидлман определил этот термин как альтернативу адекватной реализации негативной способности. Вместо того чтобы просто ждать, жить с неразрешимыми проблемами, сдерживать напряженность и тревоги и принимать парадоксы и дилеммы, желание действовать побуждает нас рассеивать наши энергии (*Edmonstone, 2016*). «Распыление» на объяснения, физическую активность или эмоции по сути представляет собой своеобразную защиту от пребывания в состоянии неопределенности, неоднозначности, тревожности.

Качественные данные, полученные в ходе эмпирического исследования, позволяют сделать вывод о том, что помимо позитивных способностей, которые традиционно считаются основой успешного лидерства, негативная способность фаундера также оказывает влияние на жизнь и развитие стартапа. Позитивные способности в виде быстрых действий обладают понятной привлекательностью, но в ситуации неопределенности порой оказываются неэффективными. Негативная способность развивает у лидеров эмоциональную устойчивость, искусство ждать, помогает не только удерживать, но и исследовать тревогу и переживания, открывать в процессе этого исследования нечто существенно новое и полезное для будущих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бион У. (2010) Внимание и интерпретация. СПб.: Восточно-Европейский институт психоанализа, 2010. 192 с.
2. Жибо А., & Россохин А. В. (2022). Психоанализ во Франции. Время, рожденное для удивления. Журнал клинического и прикладного психоанализа, 3(1), 6–37. [Электронный ресурс] URL: <https://psychoanalysis-journal.hse.ru/article/view/14191>
3. Кляйн М. Скорбь и ее связь с маниакально-депрессивными состояниями // Кляйн М. Психоаналитические труды. Ижевск, 2007. Т. 2.
4. Кузьмин И. (2020). Почему Кремниевая долина цветет, а Россия рискует остаться на обочине инноваций. Интервью с Ильей Стребулаевым, «Секрет фирмы». [Электронный ресурс] URL: <https://secretmag.ru/stories/pochemu-kremnievaya-dolina-cvetyot-a-rossiya-riskuet-ostatsya-na-obochine-innovacii-intervyu-s-ilyoi-strebulaevym.htm?ysclid=l374w8246t>
5. Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. (2002). Большой психологический словарь. [Электронный ресурс] URL: <https://spbguga.ru/files/03-5-01-005.pdf>
6. Новиченкова М. (2022). Культурный профиль россиян: путь от мира VUCA к миру BANI, доклад IPSOS, FLAIR RUSSIA 2022. [Электронный ресурс] URL: <https://www.ipsos.com/ru-ru/flair-russia/kulturnyy-profil-rossiyan-put-ot-mira-vuca-k-miru-bani>
7. Рис Э. (2014). Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2014. 423 с.
8. Романько Е. А., Раздухова А. В. & Шаповалова Е. В. (2021). О чем молчит организация: тайна и ее влияние на структуру и функционирование организации // Журнал клинического и прикладного психоанализа, 1(4). 108–141. [Электронный ресурс] URL: <https://psychoanalysis-journal.hse.ru/article/view/12018>
9. Россохин А. В. (2009). Психология рефлексии измененных состояний сознания. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук. [Электронный ресурс] URL: <http://psy.msu.ru/science/autoref/doc/rossokhin.pdf>
10. Талей Н. (2012). Черный лебедь: под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2012. 680 с.
11. Талей Н. (2014). Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2014. 770 с.
12. Тырква Х. Единороги или зебры: экзотическая фауна мира стартапов (2022). [Электронный ресурс] URL: <https://vc.ru/finance/416000-edinorogi-ili-zebry-ekzoticheskaya-fauna-mira-startapov>
13. Фрейд З. (2021). Советы врачам при ведении психоаналитического лечения (1912). Проект «Весь Фрейд» (freudproject.ru) [Электронный ресурс] URL: <https://freudproject.ru/?p=924&ysclid=l37deszm76>
14. Шаповалова Е. В. (2020). Психодинамический подход к организационному развитию. Журнал клинического и прикладного психоанализа, 1(1), 126–146. [Электронный ресурс]. URL: <https://psychoanalysis-journal.hse.ru/article/view/10842>

15. *Aileen Lee* (2013). Welcome to the Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups [Электронный ресурс]. URL: <http://tcrn.ch/16W72XG>
16. *Anderson B., Beuren I. M.* (2021). Fostering individual creativity in startups: comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility // *European Business Review*. 2021. Vol. 33. No. 6. P. 869–891. DOI 10.1108/EBR-11-2020-026
17. *Brand Regina* (2016). A qualitative research study about the application of Negative Capability in the leadership context – The discovery of a hidden diamond to cope with disruptive change [Электронный ресурс] URL: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/InseadEMCCCTheseswave19/84279.pdf
18. *Cascio J.* (2020). Facing the Age of Chaos [Электронный ресурс]. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
19. *Cbinsights* (2021). The Top 12 Reasons Startups Fail, [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top>
20. *Edmonstone John* (2016). Action learning, performativity and negative capability, *Action Learning: Research and Practice* [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14767333.2016.1168735>
21. *French R., Simpson P. and Harvey C.* (2009). Negative capability: A contribution to the understanding of creative leadership. In: Sievers B., Brunning H., De Gooijer J. and Gould L., eds. (2009). *Psychoanalytic Studies of Organizations: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*. Karnac Books. URL: <http://www.karnacbooks.com/Product.asp?PID=27704MATCH=1>
22. *Gunnlaugson Olen* (2021). «Developing Presencing Leadership Acumen through Five Negative Capability Informed Practices». *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 14: Iss. 2, Article 5. Available at: <http://dx.doi.org/10.22543/0733.142.1369> Available at: <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol14/iss2/5>
23. *Krantz J.* (1989). The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis, *Human Resource Management*, 28 (2): 161–176.
24. *Rizi H. S.* (2019). King Lear: A Negatively Capable Outsider <http://kata.petra.ac.id> DOI: 10.9744/kata.20.2.76-82 [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/330282563_King_Lear_A_Negatively_Capable_Outsider
25. *Rubin J.* (2003). Psychoanalysis and Creative Living, *Journal of The American Academy of Psychoanalysis and Dynamic Psychiatry*, 31(2). 361–380.
26. *Simpson P., French R. and Harvey C.* (2002). Leadership and negative capability, *Human Relations*, 55(10). 1209–1226.
27. *Simpson P., French R.* (2006). Negative capability and the capacity to think in the present moment: Some implications for leadership practice. *Leadership*, 2 (2). pp. 245-255. [Электронный ресурс] URL: <http://dx.doi.org/10.1177/1742715006062937>
28. *Viguerie S. Patrick, Calder Ned, Hindo Brian* (2021). Corporate Longevity Forecast [Электронный ресурс] URL: https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf
29. *Unterhalter E.* (2016). Negative capability? Measuring the unmeasurable in education, *Comparative Education*, DOI: 10.1080/03050068.2017.125494

The negative capability of a startup founder and how it affects a new company's driving force for growth

**S. V. Krasilnikov,
E. V. Dzhabar-Zade**

Krasilnikov Sergey V., holds a Master of Psychology, at the Higher School of Economics (HSE), is a cyberneticist, Pirogov Russian National Research University, with and has 20 years of managerial experience in large industrial and investment businesses, including the venture industry.

Dzhabar-Zade Ekaterina V., a Master of Psychology at the Higher School of Economics (HSE), an organizational psychologist, a psychodynamic organizational consultant and a coach, a teacher of the Master's program "Psychoanalysis and Psychoanalytic Business Consulting" at the Higher School of Economics, a member of the International Society for Psychoanalytic Research of Organizations (ISPSO), a member and a certified professional business coach of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APKBC). Has more than 20 years of experience working with first, middle, and senior managers, teams, top talents, internal coaches, coaches, and personnel development experts in large Russian and international companies.

Modern society is always undergoing incredibly significant changes that happen at an incredible speed and cannot be anticipated. The BANI concept has taken the position of the VUCA concept, which lacked enough time to fully manifest all of its attributes. No one can predict what the next acronym will actually be like.

The corporate environment includes niches like startups, which were previously characterized by a high degree of uncertainty but now have "concentrated" almost all potential hazards. They can be compared, using biological systems as an analogy, to millions of fish eggs, only a small fraction of which will survive and develop into adults. Statistics show that only 1% of startups become unicorns, while 90% of them fail (Tyrkba, 2022).

Nevertheless, startups continue to be the primary driving force of business development and remain in the spotlight. Private venture funds, business angels, widespread intra-corporate incubators, accelerators, and state development institutions will boost their investments in search of unicorns. In turn, the quality of the project expertise for investment leaves much to be desired. When it comes to making investment decisions, founders and co-founders of startups are frequently evaluated on both formal and personal grounds.

Developing a negative capability, which is linked to crucial traits like the emotional stability of a leader and their team, as well as creativity and adaptability to frequent market changes, could help startup founders, who work in uncertain environments, become much more effective.

Keywords: negative capability, startup, owner's influence, uncertainty.