

Контейнирование как базовая способность фаундера, необходимая для успешного построения стартапа и выдерживания высокого уровня неопределенности, тревоги и страха

*Ю. Б. Сошникова, М. А. Васильева,
М. Ю. Стависский*

Сошникова Юлия Борисовна – магистр психологии, психоаналитически ориентированный бизнес-коуч, организационный консультант, психолог.

Васильева Марина Алексеевна – магистр психологии, психоаналитически ориентированный бизнес-консультант, предприниматель.

Стависский Михаил Юрьевич – магистр делового администрирования, магистр психологии, магистр экономики и финансов, психоаналитически ориентированный бизнес-консультант, супервизор, член экспертного совета Национальной федерации коучей и менторов.

В статье рассмотрена способность к контейнированию как базовая функция для выдерживания фаундером высокого уровня неопределенности, тревоги и страха и ее важность для построения успешного стартапа. Также в статье уделяется внимание важности осознания эмоций в бизнесе при принятии стратегических решений, особенно осознания тревоги и страха, которые могут приводить к дисфункциональному поведению лидера. Авторы выделяют также несколько способов создания контейнирующей атмосферы в стартапах и проявления контейнирующего поведения фаундера. Статья основана на концепциях Уилфреда Биона и Мелани Кляйн.

Ключевые слова: контейнирование, неопределенность, стартап, фаундер, лидерство, тревога, страх, выгорание.

Стартап отличает функционирование в условиях высокого уровня неопределенности. Это, в свою очередь, означает, что фаундер и его команда должны выдерживать высокий уровень тревоги.

Фаундеры испытывают мощное психологическое давление. Они выходят за рамки обычного круга сложных задач, сложных вопросов, связанных с людьми, и высоких рабочих нагрузок. Им свойственно предъявлять высокие требования к своим последователям, что может усилить сильное внутреннее чувство ответственности. Они должны создавать уверенный образ, но при этом имеют мало возможностей без ущерба для своего Я делиться своими сомнениями и уязвимостями. Стратегические ситуации характеризуются сверхвысоким уровнем неопределенности, основанным на непредвиденном характере будущего. Это влечет за собой естественные эмоциональные реакции человека, такие как страх и тревогу, зачастую гипертрофированные.

Мы понимаем, что эмоции играют значительную роль в принятии решений человеком, однако при принятии стратегических решений влияние эмоций, особенно неконтролируемых негативных, таких как страх и тревога, по-прежнему табуировано. К настоящему времени психоаналитические исследования убедительно свидетельствуют о том, что ситуации, характеризующиеся неопределенностью и парадоксальными конфликтами, вызывают очень специфический набор эмоциональных и поведенческих человеческих реакций, связанных со страхом и тревогой. Поскольку неопределенность и парадокс являются характеристиками стратегических проблем, предположение о том, что страх и тревога играют ведущую роль в принятии стратегических решений, не является надуманным.

И тут мы сталкиваемся с парадоксальной ситуацией: с одной стороны, есть стереотипное представление, что решения нельзя принимать, исходя из эмоций, а с другой, фаундер практически постоянно живет с ощущением тревоги и страха. Это означает, что фаундер не может не принимать решения, отчасти основанные именно на эмоциях. Возникает закономерный вопрос: что делать фаундеру? Ведь в реальности он не должен транслировать условно негативные эмоции – это скажется на процессе, но и выключить их он не может. Но, с третьей стороны, именно тревога и страх позволяют правильно, адекватно реагировать на жизненные ситуации, но для этого они должны быть «правильно прочитаны, опознаны».

Высокий уровень неопределенности, амбивалентности происходящего вызывает у людей две основные реакции: страх и стремление к контролю. Как правило, страх вызывается внешними или внутренними угрозами и вызывает такие ответные действия, как нападение, защита (драка) или отступление (бегство). Эти угрозы могут быть реальными или предполагаемыми рисками для физической, экзистенциальной или эмоциональной неприкосновенности. В контексте бизнеса физические атаки не играют существенной роли, но важны экзистенциальная и эмоциональная неприкосновенность. Обе в некотором роде имеют дело с самооценкой и, следовательно, с идентичностью. Экзистенциальные угрозы могут быть связаны с деньгами, домом и одеждой и иметь физические последствия, в то время как эмоциональные угрозы труднее определить.

В частности, неопределенность – незнание того, что принесет будущее – может восприниматься как угроза. До определенного уровня разницы (понимаем, что у каждого свой) между изученным и новым люди реагируют с любопытством и желанием исследовать. Тем не менее, когда эта разница увеличивается до определенного уровня, первыми реакциями становятся отступление и отказ, что впоследствии может привести к экзистенциальному страху, потере способности действовать и потере контроля. Страх, особенно экзистенциальный, вызванный столкновением с вероятным крахом компании и необходимостью стратегических изменений, вероятно, присутствует у топ-менеджеров в процессе разработки стратегии.

Что происходит, когда эмоциональное давление становится слишком большим? Невыносимый уровень тревоги подталкивает их к неумелому или дисфункциональному поведению. Даже самые опытные лидеры становятся жертвами этого процесса, который может иметь разрушительные и далеко идущие последствия для них самих, их команд и компаний.

Когда лидеры чувствуют угрозу или психологически подавлены, происходит произвольный сдвиг, и они переходят от эффективного, умелого поведения к неумелому, деструктивному поведению.

Неврология показывает, что происходит с физиологической точки зрения. Небольшие миндалевидные скопления нейронов глубоко внутри нашего лимбического мозга реагируют на то, что мы воспринимаем как сигналы опасности, наполняя наши тела адреналином и другими химическими веществами. Это переводит нас в состояние полной боевой готовности, эмоционально и физически, и мы пытаемся, как и другие животные, защитить себя одним из трех способов – драться, бежать или замереть. Этот процесс запускается мгновенно, вне нашего сознания, еще до того, как рациональная часть нашего современного мозга осознает проблему. Эти три защитных механизма тесно связаны с дисфункциональными версиями трех эмоциональных профилей руководителей.

Например, высокоэмоциональные лидеры, сосредоточенные на задаче, склонны вступать в бой. Основной движущей силой их беспокойства является страх потери контроля, связанный с их стремлением к достижению. По мере того как адреналин наполняет их тела, их способность контролировать свое поведение снижается. Их энергия больше не направляется конструктивно на задачу, а изливается на других в виде вспышек гнева, чрезмерной критики, косвенных нападок, раздражительности или нетерпения. Такое плохо контролируемое поведение порождает страх, негодование, недоверие и «культуру обвинения» в их организации.

Дисфункциональное поведение лидеров, ориентированных на отношения, принимает форму бегства. Основной движущей силой их беспокойства является страх потерять одобрение окружающих. Их сочувствие по отношению к коллегам больше не направлено конструктивно на помощь людям в выполнении их задач. Острый дискомфорт, вызванный конфликтными ситуациями в коллективе, приводит к избегающему поведению – они откладывают принятие трудных решений или не могут настоять на своем в важных вопросах. Такое поведение создает неуверенность

и разочарование в их организации, поскольку сотрудники будут чувствовать себя уязвимыми и никем не управляемыми, а внутренние конфликты будут развиваться, чтобы заполнить вакуум власти.

Другой тип лидеров, основной движущей силой беспокойства которых является боязнь эмоционального подавления, становится еще менее эмоциональным и впадает в ступор. Их спокойный и взвешенный подход к делу теперь становится скомпрометированным. Их способность распознавать свои собственные чувства и общаться с другими людьми отключается, они замыкаются в себе эмоционально и часто физически, а окружающие воспринимают их как отдаленных, необщительных и равнодушных. Такое поведение лидеров порождает неуверенность, разочарование и низкий моральный дух в их организации, поскольку сотрудники чувствуют себя проигнорированными и демотивированными.

Тревога и страх являются запретными темами в менеджменте (*Nagel, 2014*), хотя они являются естественными биологическими реакциями на ситуации неопределенности. Типичной ожидаемой реакцией на неопределенность в управлении является осуществление контроля, который понимается как часть роли менеджера. Тем не менее при разработке стратегии планирование часто перекрывает стратегическое мышление (то есть проще сконцентрироваться на плане действий, чем размышлять над разными сценариями будущего компании, особенно если они не очень радужные), которое представляет собой первую, распространенную и институционализированную защитную реакцию на причиняющие боль и страх неопределенность. Безусловно, это происходит потому, что они тесно связаны в мозге, как объясняют нейробиологические исследования: в лобной доле мозга область восприятия тревоги и страха как чувства (сознательного процесса) связана с областью, отвечающей за планирование – компетентность. Человеку необходимо чувствовать, что он контролирует ситуацию, чтобы не возникло беспомощности, беспокойства и депрессии (*Petriglieri et al., 2019*). Менеджеры являются хорошим примером необходимости контроля в условиях неопределенности; их способ борьбы с этим страхом заключается в осуществлении мер контроля и планирования, часто связанных с личным плотным графиком, не оставляющим места для развития или переживания страха и беспокойства. Эти меры планирования и контроля создают иллюзию контроля над ситуацией; они уменьшают лежащий в основе страх, делают менеджера способным к действию (мантра менеджера – действовать) и, кажется, помогают обеспечить экономический успех.

Если чувство страха подавлено, не только индивидуум, но и компания не могут адекватно реагировать на внешние угрозы, вызывающие этот страх. Этими внешними угрозами могут быть, например, изменение рыночных условий, вызванное появлением нового конкурента. Таким образом, подавленный страх может вызвать переоценку положения компании на рынке и недооценку силы и успеха нового участника, что приведет к задержке инновационных усилий.

Фаундер занимает руководящую роль, и перед ним стоит очень четкая задача – давать указания, устанавливать рамки, распределять работу

и отслеживать результаты. Это работа с людьми и для людей – их мотивация, поощрение и развитие, уважение и признание их ценности, другими словами, забота о людях, которые с вами работают. Контейнирование является ключевым моментом для фаундеров в их режиме работы. Контейнирование дает людям ощущение, что «обо мне позаботились» – это особенно важно, когда никто не знает, что делать дальше и каков будет результат работы стартапа. В психологии контейнирование рассматривают как такого рода взаимодействие с другим человеком, которое помогает ему обрабатывать и преодолевать экзистенциальные кризисы.

Что же такое контейнирование в психоанализе? Модель «контейнер – контейнируемое» восходит к Уилфреду Биону, психоаналитику, который сыграл важную роль в развитии группового анализа. Блон, ученик Мелани Кляйн, считается представителем теории объектных отношений, и он разработал среди прочего эту модель, или схему, введя понятия «контейнер» и «содержимое», предполагающую, что к сознательному общению добавляются бессознательные механизмы, такие как проекции, проективные идентификации (см. ниже) и переносы (см. ниже) (*Giernalczyk et al.*, 2013). Эти элементы присутствуют не только в патологическом взаимодействии или с проблемным содержанием, но и постоянно во всех формах общения. Характерно, что они передают бессознательное содержание психики, которое не может быть передано никаким другим способом (см. там же).

Контейнирование часто рассматривают на примере взаимодействия младенца и матери. У ребенка еще нет всех синаптических связей, необходимых для управления сильными эмоциями, такими как страх или гнев. Мать, держа ребенка на руках и будучи настроенной на его болезненные эмоции, снижает тревогу и возбуждение ребенка, перерабатывая аффекты младенца и возвращая их ему в приемлемой форме. Это убеждает ребенка в том, что такие аффекты терпимы. Однако у ребенка есть только незрелые психологические защиты, чтобы справиться с дистрессом, поэтому мать, воспринимая эмоции младенца, также включает в процесс взаимодействия с ним и проекции. Поэтому матери должны сдерживать не только прогнозируемый дистресс своего ребенка, но и свои собственные эмоциональные реакции на него; в идеале они должны использовать зрелые психологические защиты, чтобы управлять этими чувствами. Матери, которые не могут этого сделать, злятся на своих младенцев, когда младенцы расстроены, не справляются со своим состоянием, могут реагировать и враждебно. Это может привести к формированию ненадежной привязанности между ребенком и матерью, что в дальнейшем может способствовать развитию устойчивых паттернов нарушенных межличностных отношений, которые часто присутствуют у людей с пограничным (или эмоционально нестабильным) расстройством личности (*Jarrett M., Vince R.*, 2017).

Схема контейнер – контейнируемое является основой любых человеческих взаимоотношений. Например, ребенок освобождается от элементов содержимого психики, которые не могут быть осмыслены на данном этапе, через механизм проективной идентификации. Контейнер – это

мать, которая принимает это содержимое психики и перерабатывает его. Благодаря своей способности мыслить и осознавать она придает им значение и возвращает их обратно ребенку, который в этой новой форме будет способен «думать» ими. Этот процесс является основой психологического контейнирования, при котором мать предоставляет свой «аппарат для думания мыслями» (*apparatus for thinking thoughts*) ребенку, который постепенно интериоризирует его, становясь все более способным выполнять самостоятельно функцию контейнирования.

Важно понимать, что контейнирование не означает лишь снижения токсичности непереносимых чувств. Существует еще одна важная особенность. Контейнирующая мать также передает ребенку способность к осмыслению, то есть помогает ему создавать мыслительные представления, понимать свои эмоции и определять таким образом то, что происходит. Это помогает ребенку становиться толерантным к отсутствию какой-либо значимой фигуры в ситуации стресса и постепенно укрепляет его способность переносить фрустрацию. Таким образом, ключевые задачи контейнирования – снять напряжение от слишком сильных дестабилизирующих или непонятных, еще неизвестных эмоций, а затем трансформировать происходящее в понятные, мыслимые понятия, знаки, слова, выводы. Фактически здесь мы обращаемся к эмоциональному интеллекту, умению работать с эмоциями, видеть их источники, называть правильно и предполагать дальнейшее поведение. Контейнирование – это общение, двустороннее взаимодействие, включающее восприятие эмоций и умение с ними работать, правильно понимать и верно использовать.

Большинство людей, работающих в стартапах, испытывают страхи и тревоги – независимо от того, говорят они об этом или нет. Испытывая страх, люди нуждаются в утешении и успокоении. Следовательно, важно, чтобы фаундер был видим и доступен как человеческий лидер.

В своей статье Клаудия Нагель предлагает несколько вариантов того, как лидер может проявить контейнирование во времена пандемии. Мы думаем, что эти методы могут быть релевантны и для фаундеров.

1. Показывать себя как человеческого лидера и рассказывать о своих представлениях, надеждах и чувствах. Важно, чтобы люди не только слышали его голос, но и видели его в коллективе. Не обязательно произносить идеальные речи, должно происходить рядовое общение, диалог.

2. Может быть полезно проводить публичный обмен мнениями с другими руководителями компаний, в каком-либо профессиональном сообществе и делиться тем, как происходит решение тех или иных задач в рамках проекта, а также как поддерживается бизнес.

3. Обращаться к эмоциональной стороне сотрудников, клиентов, поставщиков, потенциальных клиентов и т. д.

Со способностью к контейнированию связан и следующий важный момент, вероятно даже ключевой в лидерстве и восприятии лидера командой, – это его способность поступать противоречиво и при этом быть принятым командой. Умение принимать амбивалентность и двусмысленность и работать с дилеммами и парадоксами. Важно не реагировать невротически – как однажды сказал Фрейд, невроз – это неспособность

терпеть двусмысленность. Это означает, что нельзя преждевременно принимать решение или действовать – а ведь беспокойство и страх в большинстве случаев приводят к преждевременному принятию решения и последующим поспешным действиям. А отражающая способность является частью самодостаточности. Управляя своими эмоциями с помощью самосознания и саморефлексии, можно со временем добиться того, что сложные эмоции потеряют свое влияние и будет возможно избегать туннельного видения.

Разносторонность означает способность лидера делать и то, и другое, а именно творчески исследовать новые идеи, но в то же время уметь работать с долгосрочными инвестициями, навык мониторинга и контроля, долгосрочного видения. Это влечет за собой способность принимать решения «и то, и другое» вместо «или-или». Сложные ситуации – а организация и поиск финансирования для стартапа, безусловно, чрезвычайно сложный процесс – требуют такого двустороннего принятия решений.

Отчасти положение фаундера и условия его работы напоминают условия работы психиатра. В руководстве Европейской психиатрической ассоциации о роли и обязанностях психиатров особо подчеркивается, что «одно из основных ожиданий от психиатра – это их способность переносить высокий уровень тревоги в ситуациях значительной неопределенности, сохраняя при этом спокойствие команды и надежду на будущее у пациента, чтобы он мог продолжать работать над своим личным и социальным эмоциональным расстройством» (Gibson, 2019). В связи с этим контейнирование неуверенности, а также беспокойства пациента и клинической бригады является фундаментальной ролью психиатра. Его можно развить только через обучение, рефлексивную практику и опыт оказания психотерапевтической помощи пациентам. Мы считаем, что обучение и рефлексивные практики также будут полезны для фаундеров.

Чтобы фаундеры были наиболее эффективными в своей роли, они должны уметь оценивать эмоциональную и социальную «температуру» и «настроение» ситуаций и реагировать на них, а также создавать атмосферу, которая может контейнировать эмоции команды и позволять ей безопасно выражать свои эмоции (O'Sullivan, 2014). Это требует от фаундера развития высокого эмоционального интеллекта, включающего в себя многомерные качества самосознания, саморегуляции, самомотивации, социальной осведомленности и социальных навыков (Goleman, 1998, 2012). Здесь на первый план выходят психологическая зрелость и осознанность: благодаря психодинамическому коучингу и психоаналитической психотерапии у лидера появляется более глубокое понимание межличностных взаимодействий не только между собой и сотрудниками, но и рефлексия относительно бизнес-проекта, в отношениях с инвестором, так что в эмоционально заряженных ситуациях они могут использовать эти эмоции в позитивном ключе, чтобы вести переговоры, налаживать взаимопонимание и продвигать вперед «застрявшие» ситуации (Iszatt-White, 2009; Johnson, 2013).

Принятие психодинамического подхода к лидерству в командах и организациях может позволить лидерам идентифицировать бессознательное

поведение и модели, которые могут проявляться в «организационной жизни» и особенно важны для его роли как «тренера» (*Ward, 2012*). В сочетании со знаниями и опытом в различных сферах бизнеса фаундеры обладают преимуществом, которое может помочь им интерпретировать и решать сложные межличностные и ситуативные конфликты как в командных, так и в организационных условиях, и в отношениях с инвесторами.

Говоря про экстремальные эмоциональные ситуации, повышенный уровень тревоги и страха, естественно обратить внимание на то, что непроработанность таких ситуаций, накопление стресса приводит к эмоциональной усталости, выгоранию. Это естественная защитная реакция, когда уровень стресса зашкаливает, иначе организм просто погибнет. И мы понимаем, что эмоциональное выгорание, отсутствие эмоций, невозможность их воспринимать и испытывать, также крайне негативно скажется на развитии стартапа, как и переизбыток эмоций, который не дает возможности принимать адекватные решения.

Выгорание описывается как сочетание эмоциональной усталости, деперсонализации и отсутствия личного удовлетворения. Это отрицательно сказывается на команде, работе над продуктом и взаимоотношениях с инвестором. Когда сотрудники работают в условиях плохой организационной культуры или в условиях слабой сплоченности в командах, они могут чаще страдать от выгорания и быть менее вовлеченными в проект (*Galang et al., 2016*).

На начальных стадиях развития стартапы сталкиваются с жесткой финансовой экономией или даже отсутствием финансов и кризисом кадров. Неудивительно, что в сочетании с сильным стремлением создать высококачественный и инновационный продукт возрастающее давление на фаундера и его команду способствует стрессу и выгоранию (*Ingram et al., 2016*). Однако было также высказано предположение, что отсутствие вознаграждения за помощь и организационный климат, поддерживающий несправедливость, могут иметь большее влияние на выгорание среди персонала, чем даже высокая нагрузка; поэтому руководство, которое может решить эти проблемы, поможет обеспечить некоторую форму контейнирования для персонала (*Lasalvia et al., 2009*).

Нужно не забывать, что для фаундера, действующего в качестве защитного фактора против выгорания в многопрофильной команде, это сопряжено с рисками, как для человека, который часто сдерживает эмоции команды и несет ответственность за проект.

Отметим, что, говоря о важности фаундера быть способным к контейнированию, важно также понимать, что нельзя решить все проблемы эмоциональной составляющей деятельности стартапа только за счет ресурса фаундера. Это неприемлемо и в целом неэкологично.

Фаундерам следует поддерживать помощь в развитии их эмоционального интеллекта в качестве средства противодействия выгоранию (*Weng, 2011*), но это не устраняет необходимости в культурных изменениях, чтобы гарантировать воплощение лидерства на организационном уровне. Они позволят фаундерам управлять своими эмоциями и высказывать опасения в психологически безопасной среде, где их тревоги могут

также контейнироваться, а бремя ответственности распределяется между командой и всей организацией через понимание и внедрение справедливой культуры (Lasalvia, 2009).

Не менее важным, чем повышенный уровень тревоги, в деятельности стартапа является фактор страха. Страх – это по большому счету индикатор опасности во внешней среде, маячок, сигнализирующий о том, на что обратить внимание, чтобы повысить эффективность, избежать ошибок, исправить их заранее. Если чувство страха подавлено, не только индивидуум, но и компания не могут адекватно реагировать на внешние угрозы, вызывающие этот страх. Этими внешними угрозами могут быть, например, изменение рыночных условий, вызванное появлением нового конкурента. Таким образом, подавленный страх может вызвать переоценку собственного положения компании на рынке и ведет к недооценке силы и успеха нового участника, что приведет к задержке инновационных усилий.

Итак, мы говорим о том, что лидеру, руководителю, фаундеру важно научиться работать с эмоциями: знать их, видеть, уметь определять их источники, трансформировать в понятные и принимаемые командой элементы. Эмоции – это двигатель развития, это более древние психические элементы, досознательные, но при этом способные координировать поведение еще до того, как сознание включило событие в картину реальности. Цель эмоций прогностическая – сориентировать в текущей и будущей обстановке и предупредить.

Работа с эмоциями лучше всего может быть описана как удержание напряжения, его перенаправление, а не его избегание. Это требует высокой эмоциональной зрелости и способности к личному поиску вызывающих тревогу аспектов в ситуации стратегического выбора, ассоциаций, сопровождающих стратегический выбор, а также ожидаемых результатов и исходов. Что именно вызывает эти чувства, необходимо выяснить. Трудность здесь состоит в том, чтобы обнаружить и признать собственную защиту. Опытный менеджер может справиться с этим интрапсихическим личным процессом в одиночку, но большинству менеджеров трудно справиться с неизведанной территорией беспокойства и страха. Поддержка на начальном этапе внешнего специалиста, психоаналитически ориентированного консультанта или коуча, может помочь составить более глубокую и ясную картину вызывающего тревогу стратегического ландшафта и парадоксов внутри него.

На когнитивном уровне, который должен поддерживаться эмоциональной способностью удерживать напряжение, должно помогать парадоксальное мышление – это способность сопоставлять, исследовать и интегрировать противоречия в активном мышлении, воспринимать эти противоположности или противоположные идеи как одинаково верные. Для Ротенберга (1979) это не только общая черта творческих гениев, но и основной источник творческих инноваций (Ingram, Lewis, Barton & Gartner, 2016). Как предполагают исследователи, управлять парадоксами можно с помощью взаимосвязанных способностей (1) принятия, (2) приспособления или противодействия, (3) дифференциации/интеграции (Lewis, 2000; Smith, 2014) и (4) преодоления (Lewis, 2000).

Принятие парадоксов означает «научиться жить с парадоксом» (Lewis, 2000) и проработать его. Приспособление включает в себя определение новой творческой синергии, которая объединяет оба противоположных элемента. Конфронтация состоит из обсуждения напряженности, логики и опасений, а также использования юмора (Lewis, 2000). Дифференциация включает в себя разделение отдельных элементов и уважение их различий, тогда как интеграция предполагает создание связей и синергии (Smith & Tushman, 2005; Smith, 2014). Трансцендентность представляет собой способность мыслить парадоксально (Lewis, 2000), поскольку приемы парадоксального мышления, такие как «янусианское мышление», состоят в творческом и одновременном формулировании противоположных элементов, так что нечто новое, реальная третья позиция, развивается творчески, выходя за пределы обычной логики (Lewis, 2000; Schad et al., 2016). Для всех людей – в стратегии или в обычной жизни – задача жизни состоит в том, чтобы постоянно прогрессировать путем уравнивания, интеграции и создания новых возможностей в качестве возможной третьей позиции. Таким образом, диалектическое напряжение и присущая ему амбивалентность могут быть пережиты только сознательно, так, что появится новый творческий способ обращения с амбивалентной ситуацией.

Подводя итоги, заключаем, что психодинамика тревоги и страха влияет на индивидуальное стратегическое мышление, поскольку эти чувства являются результатом когнитивной и эмоциональной неопределенности из-за непредвиденного будущего и природы парадоксального выбора. Через когнитивные предубеждения, эвристику и интуитивные рассуждения они вторгаются в наше мышление и процесс принятия решений – в основном из-за ограничивающей неспособности видеть всю стратегическую ситуацию. Поэтому важно, чтобы менеджер был в состоянии знать об этих влияниях и оценивать их.

Эмоциональное напряжение, связанное с неопределенностью стратегической ситуации и парадоксальным выбором, может быть полезным для организации, если менеджер, разрабатывающий стратегию, обладает саморефлексией, эмоционально и когнитивно способен справляться с этим напряжением, восприимчив к интуитивным суждениям, основанным на обширных знаниях и опыте, когда придумывает новые творческие решения для стратегического выбора.

Невозможно переложить работу с эмоциями только на лидера, фаундера. Это неэффективно, потому что это не ключевая его задача, хотя значительно облегчает его деятельность, но это просто одна из функций.

Следовательно, с психодинамической точки зрения можем говорить о необходимости хотя бы на каком-то этапе временной интеграции третьей позиции через «объективного наблюдателя», который передает свое восприятие, представляет собой решение для преодоления индивидуальной слепоты, односторонности или эмоциональной рассеянности. Возможность прислушиваться к наблюдениям и восприятиям третьих лиц обеспечивает требуемое самосознание и саморефлексию с течением времени. Психотерапевты, психоаналитики и коучи с психоаналитическим

образованием могут обеспечить эту третью позицию на этапе обучения или в качестве супервизии, потому что они специально обучены не путать свои собственные эмоциональные реакции с эмоциональными реакциями фаундера как клиента. Эта компетенция является ключевой, потому что отрицательные эмоции и защитные реакции нелегко обнаружить, и они могут сначала спровоцировать реакцию отрицания и отторжения со стороны фаундера, прежде чем новая точка зрения может быть принята и интегрирована. Со временем фаундер выявляет свой индивидуальный паттерн в эмоциональных реакциях на стратегические решения в периоды высокой неопределенности.

Следовательно, для лиц, принимающих стратегические решения, не только имеет смысл, но и должно быть обязательно иметь возможность интегрировать влияние эмоций и связанных с ними аспектов в стратегический процесс посредством самосознания и саморефлексии, чтобы не подвергаться бессознательному влиянию и принимать лучшие стратегические решения. Без этого процесса осмысления и интеграции невозможно активно справляться с трудностями во времена неопределенности.

Основное требование состоит в том, чтобы вынуть тревогу и страх из ящика управленческих табу и использовать их для принятия более эффективных стратегических решений. Менеджеры должны распознавать свои негативные эмоции, привыкать к ним и даже извлекать из них выгоду (Lewis, 2000). Это влечет за собой эмоциональную и когнитивную способность справляться с парадоксальными конфликтами и напряженностью и получать доступ к творческой и инновационной власти, которую допускает наличие противоположностей в сознании организации. Богатое энергией напряжение может породить совершенно новую ситуацию, что-то отличное от противоборствующих сторон, может быть достигнут новый уровень, или результатом будет рождение чего-то творческого и другого – если во избежание конфликта не пытаться разделять противоположности (Юнг, 2021).

С психодинамической точки зрения важны три различные базовые компетенции на управленческом и организационном уровнях, соответствующие трем общим динамическим способностям восприятия, схватывания и реконфигурации.

1. Лидер должен быть осведомлен об интрапсихических влияниях на принятие решений – с теоретической точки зрения, а также с индивидуальной точки зрения – о бессознательных предпочтениях и избегании и лежащих в их основе эмоциях. Ему необходимо знать, понимать, интегрировать и работать над ролью негативных эмоций, таких как страх и тревога, возникающих из-за неопределенности стратегического выбора, в результате личных (иногда невротических) моделей защиты, а также когнитивных предубеждений и эвристики. Таким образом, на индивидуальном уровне когнитивные и эмоциональные способности к саморефлексии и парадоксальному мышлению должны быть сосредоточены и интегрированы в структуры отбора, обучения и вознаграждения.

2. Для использования стратегических возможностей, угроз и стратегического выбора должна быть создана специальная рабочая атмосфера

на уровне команды. Можно назвать это «пространством стратегического мышления», в котором возможны размышления на различных уровнях команды. Стратегический дискурс, предшествующий стратегическому выбору, также требует эмоционально открытого, эмпатического и уважительного способа обмена идеями, взглядами, предположениями и выводами для разработки общих ментальных моделей реальной ситуации, а также общих ментальных моделей воображаемого будущего проекта. Это также включает в себя способность к парадоксальному мышлению на командном уровне. Развитие способности эффективно создавать общее рефлексивное пространство для разработки стратегии является ключом к преодолению возможного негативного и неосознанного влияния социальных защит на уровне управленческой команды.

3. Успешная реконфигурация во многом зависит от базовой способности лидера и команды справиться с фундаментальным напряжением и измениться. Локальные взаимодействия – это динамические силы, постоянно колеблющиеся между стабильностью и изменением. Для этих локальных взаимодействий все, что сказано, является ключевыми предпосылками, а под пунктами 1 и 2 учитываются ключевые факторы успеха. Кроме того, организационный дискурс для размышлений будет способствовать стратегическим изменениям и реконфигурации активов. Это требует активного рассмотрения культурных комплексов, рациональной эвристики, а также активного решения стратегических дилемм и принципиальных противоречий. Это также означает активное установление обратной связи в организации вперед и назад, вверх и вниз по организации, чтобы гарантировать, что сопротивление и защита могут быть восприняты иотреагированы на раннем этапе. Успешная оркестровка новых активов будет возможна только в том случае, если эмоциональное и бессознательное сопротивление изменениям не будет слишком сильным, чтобы его можно было преодолеть. Активное обращение и интеграция страха и беспокойства, возникающих из-за неопределенного будущего, также являются ключевым фактором успеха на этом уровне.

Для лидера в общении важно сочетание рациональных объяснений, которые нравятся взрослой стороне, и эмоционально разогревающей, заботливой реакции, которая заботится об «испуганной детской» стороне. Это означает, с одной стороны, дать возможность открыто справиться с трудными чувствами, подчеркнуть их нормальность, но также и возможность вместе преодолеть кризис, помогая друг другу.

В данной статье мы коснулись таких вопросов, как: понятие и основы способности контейнирования, ее значение для развития фаундера и стартапа, важность и необходимость поддержки «третьей стороны», специалиста, способного помочь в развитии и укреплении этой способности у фаундера.

Для развития способности к контейнированию у фаундеров и в самой организации можно использовать следующие способы.

1. Психодинамический коучинг или психоаналитическую психотерапию непосредственно для фаундера.

2. Участие в балинтовских группах с другими фаундерами поможет развить чувство «я» отдельно от проекта (стартапа), что также может улучшить способность размышлять о взаимодействиях с другими партнерами и кофаундерами, командой и инвесторами.

3. Создание рефлексивного пространства в самой организации – например проведение ретроспективных митингов по методологии agile.

4. Распределение ролей, обязанностей и границ в стартапе.

5. Построение корпоративной культуры, которая признает важность эмоций в бизнесе. И в целом уделение целенаправленного внимания корпоративной культуре и эмоциональному климату в команде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Юнг К. Г. Структура и динамика психического. Институт общегуманитарных исследований, 2021.
2. Galang A. J. R., Castelo V. L. C., Santos L. C., III, Perlas C. M. C., & Angeles M. A. B. (2016). Investigating the pro-social psychopath model of the creative personality: Evidence from traits and psychophysiology // *Personality and Individual Differences*, 28–36.
3. Gibson R., Till A. & Adshead G. (2019). Psychotherapeutic leadership and containment in psychiatry. *BJPsych Advances*. Vol. 25, 133–141.
4. Giernalczyk T., Lohmer M., Albrecht C. (2013). Psychodynamische Zugänge zur Coachingdiagnostik. In H. Möller & S. Lotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*, 17–31.
5. Goleman D. (1998). *Working with Emotional Intelligence* // Random House LLC, 75–98.
6. Goleman D., Welch S. & Welch J. (2012). *What Makes a Leader?* Findaway World, LLC, 177.
7. Ingram A. E., Lewis M. W., Barton S., & Gartner W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 161–176.
8. Iszatt-White M. (2009). Leadership as Emotional Labour: The Effortful Accomplishment of Valuing Practices. [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/247765378_Leadership_as_Emotional_Labour_The_Effortful_Accomplishment_of_Valuing_Practices. (дата обращения: 10.02.2022)
9. Jarrett M., Vince R. (2017). Psychoanalytic theory, emotion and organizational paradox. In W. Smith, M. Lewis, & A. Langley. *Handbook of organizational paradox: Approaches to plurality, tensions and contradictions*. Oxford University Press, 48–65.
10. Johnson D. W., & Johnson R. T. (2013). The impact of cooperative, competitive, and individualistic learning environments on achievement. In J. Hattie & E. Anderman (Eds.), *International handbook of student achievement*. New York: Routledge, 372–374.
11. Lasalvia A., Bonetto C., Bertani M., Bissoli S., Cristofalo D., Marrella G., Ceccato E., Cremonese C., De Rossi M., Lazzarotto L., Marangon V., Morandin I., Zucchetto M., Tansella M. and Ruggeri M. (2009). Influence of

- perceived organisational factors on job burnout: survey of community mental health staff. *The British Journal of Psychiatry*, 537–544.
12. *Lewis M. D.* (2000). Emotional self-organization at three time scales. In M. D. Lewis & I. Granic (Eds.), *Emotion, development, and self-organization: Dynamic systems approaches to emotional development*. Cambridge University Press, 37–69.
 13. *Nagel C.* (2014). Behavioral Strategy. Thoughts and Feelings in the Decision-Making Process. *The Unconscious and Corporate Success*. *Unternehmermedien*, 247.
 14. *O'Sullivan M. & Ekman P.* (2014). Facial Expression Recognition and Emotional Intelligence, in: G. Geher ed. *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. Nova Science Publishing, 91–111.
 15. *Petriglieri G., Ashford S. J. & Wrzesniewski A.* (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124–170.
 16. *Schad J., Lewis M., Raisch S., & Smith W. K.* (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10, 5–64.
 17. *Smith W. K.* (2014). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *The Academy of Management Journal* 57(6), 1592–1623.
 18. *Ward L. C., Bergman M. A., Hebert K. R.* (2012). WAIS-IV subtest covariance structure: Conceptual and statistical considerations. *Psychological assessment*, 328.

Containment is a fundamental skill for a founder and is necessary for successfully building a startup and navigating high levels of uncertainty, anxiety, and fear

***Yu B. Soshnikova, M. A. Vasileva,
M. Yu. Stavisskiy***

Soshnikova Yuliia B., Master of Psychology, psychoanalytically oriented business coach, organizational consultant, psychologist.

Vasileva Marina A., Master of Psychology, psychoanalytically oriented business consultant, entrepreneur.

Stavisskiy Mikhail Yu., Master of Business Administration, Master of Psychology, Master of Economics and Finance, psychoanalytically oriented business consultant, supervisor, member of the expert council of the National Federation of Coaches and Mentors.

The article considers the containment ability as a basic function for a founder to withstand a high level of uncertainty, anxiety and fear and its importance for building a successful startup. The article also focuses on the importance of awareness of emotions in business and in making strategic decisions, particularly anxiety and fear, which can lead to dysfunctional leader behavior. The authors also identify several ways to create a containment atmosphere in startups and manifest the founder's containment behavior. The article is based on the concepts of Wilfred Bion and Melanie Klein.

Keywords: containment, uncertainty, startup, founder, leadership, anxiety, fear, burnout.