

ПСИХОАНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИИ

Идентификация как «черный лебедь» для руководителя и организации

П. А. Рыльцова

Рыльцова Полина Андреевна – психоаналитически ориентированный коуч, сертифицированный коуч ICTA (сертификация в International Coach and Trainer Association), психодинамический бизнес-консультант.

Управление рисками – достаточно молодое направление менеджмента. Внутри организации принято рассматривать угрозы, исходящие из бизнес-процессов или управленческих решений. Но психологическая сторона этого вопроса слабо представлена в научной литературе. Мы считаем, что риски, исходящие из бессознательных процессов, могут нанести достаточно большой урон компании и стать пресловутыми «черными лебедями» для тех, кто не принимает их во внимание, поэтому предлагаем рассмотреть их более пристально. В этой статье мы обращаем внимание на психоаналитический механизм идентификации. Он является основой становления каждого человека и лидера в частности. Вслед за З. Фрейдом мы обратимся к концепциям первичной идентификации, эдипальной и более поздним ее видам. А затем на примере трех кейсов коучинга руководителей рассмотрим, как этот процесс будет влиять на лидера и организацию и создавать для них непростые задачи, справиться с которыми можно в психоаналитическом коучинге.

Ключевые слова: управление рисками, лидер, идентификация, первичная идентификация, эдипальная идентификация, истерическая идентификация, нарциссическая идентификация, идентификация через симптом.

Управление рисками: психоаналитический взгляд

Под управлением рисками в организации понимают руководство компанией с учетом непредвиденных событий, которые на нее влияют. Менеджеры выявляют сферы повышенной опасности, производят количественные измерения, регулярно их контролируют и принимают на основе полученных данных решения. Есть разные взгляды на определение риска, но многие исследователи, например Б. Мильнер, Ф. Лиис, И. Т. Балабанов, сходятся на том, что для бизнеса это потенциальная угроза потери ресурсов, доходов или нежелательных последствий (Управление современной компанией, 2001; Стоянова, Крылова и др., 1998).

Менеджмент компании вынужден рисковать. Лидеры ежедневно принимают решения в условиях недостаточной информации, при этом проявляя смелость и решительность. Многими рисками действительно возможно управлять, опираясь на статистические данные. Однако, как отмечает Н. Талеб, некоторые из них похожи на черных лебедей (Талеб, 2013). В своей одноименной книге он рассказывает о том, что до открытия Австралии жители Нового Света считали всех птиц этого семейства белыми. Но первая встреча с представителем другого цвета «перечеркнула аксиому, использующуюся на протяжении нескольких тысячелетий» (Талеб, 2013, с. 3). «Черные лебеди явились в мир и потрясли его именно потому, что их никто не ждал» (Талеб, 2013, с. 7). От встречи с этими «птицами» не застрахованы ни один лидер и ни одна компания.

В менеджменте риски в организациях принято делить на внешние и внутренние. Первые возникают из взаимодействия с окружающей средой, вне предприятия. Вторые, наоборот, связаны с деятельностью компании или ее персонала и обусловлены внутренними процессами и управленческими решениями. К ним обычно относят технические, социальные и психологические риски. Последние в менеджменте изучены очень слабо, а управление рисками с точки зрения психоаналитического подхода в научной литературе не представлено вообще.

Для организации и лидера «черным лебедем» с точки зрения психоанализа могут быть любые бессознательные механизмы, которые срываются непредвиденно и влияют на деятельность руководителя, а вслед за этим и на компанию в целом. Иногда их появление можно предотвратить, но чаще в психоаналитический коучинг обращаются после того, как неприятные события уже случились. Далее в статье мы хотим показать, как именно динамика индивидуальных бессознательных лидеров может создавать риски для них самих и для компаний, а иногда и оборачиваться появлением «черных лебедей». Мы также рассмотрим виды угроз, которые проистекают из особенностей идентификаций руководителя, которые складывались в разных контекстах его жизни и карьеры.

Первичная идентификация как источник рисков

Согласно психоаналитической теории, бессознательный процесс идентификации играет главенствующую роль в формировании личности человека. В «Словаре по психоанализу» Ж. Лапланша, Ж.-Б. Понталиса дается такое определение этого термина: «Психологический процесс, посредством которого субъект присваивает себе свойства, качества, атрибуты другого человека и преобразует себя – целиком или частично – по его образу» (Лапланш, Понталис, 2016, с. 431).

Самая ранняя, как пишет З. Фрейд в работе «Я и Оно», «самая общая и длительная» – первичная идентификация ребенка – происходит «с отцом личного правремени» (Фрейд, 2015b). В этом задействован механизм инкорпорации объекта, то есть поглощения его целиком. Мы можем говорить о том, что ребенок помещает в себя мать вместе с ее представлениями об отце.

Продолжая исследовать становление Я человека, Ж. Лакан обнаруживает и описывает стадию зеркала, которую ребенок проходит в возрасте 6–18 месяцев и которая является предшественницей всех вторичных идентификаций в жизни человека (Lacan, 1980). В этот период движения младенца хаотичны, он с трудом передвигается и самостоятельно не может воспринять свой целостный образ. Помогает ему в этом идентификация с себе подобным, которую Ж. Лакан проиллюстрировал на примере опыта узнавания ребенком себя в зеркале. Застывание младенца перед своим отражением и восторженные чувства от этого свидетельствуют об объединении до этого разрозненного образа себя, которое происходит под взглядом первичного Другого.

М. Кляйн смотрит на первичную идентификацию с нового ракурса: через отношения младенца с матерью (Klein, 2002). Она вводит термин «параноидно-шизоидная позиция», который описывает расщепление себя или другого объекта. Объясняется это тем, что младенец испытывает сильную тревогу при рождении, влечение к смерти, голод и другие фрустрирующие события, с которыми пытается справиться при помощи фантазий о плохом и хорошем объекте (плохой или хорошей груди), интроекции и проекции. На прохождение этой стадии влияют врожденные факторы и качество материнской заботы.

Объектными отношениями в раннем детстве ребенка интересовался и Д. Винникотт (Winnicott, 2016). В своих работах он говорил о том, что не существует отдельного понятия «младенец». Его психика развивается совместно с психикой матери, образуя одно целое, и является средой, которая обеспечивает базовое взаимодействие с миром и его восприятие. И только при появлении переходного объекта или переходного явления начинается процесс психического отделения одного от другого и формирования собственной психики ребенка. Переходный объект заменяет грудь матери и прокладывает путь для формирования внутреннего объекта у ребенка.

Мы можем заключить, что идентификация помогает формированию Я, выбирая другой объект как образец. При первичной идентификации

важное значение имеет именно материнский объект или лицо, замещающее его, а также условия, созданные им для психического и физического роста и развития ребенка. Для лидера это будет определять его отношения с образом себя в занимаемой должности: может ли индивид описать себя в роли, каким себя видит, какое отражение себя видит в глазах окружающих. Но также первичная идентификация влияет на отношения с объектом – например своим делом в целом, старой и новой должностью, проектами, которые он берет для реализации, непосредственным руководителем. Этот же вид идентификации может влиять на выбор лидером условий, в которых он реализует свои планы. А также на то, как он действует в состоянии удовлетворения потребностей и фрустрации. И тогда риски, определяемые первичной идентификацией, будут размещены в области осознания самого себя и отношений с объектом.

Эдипальная идентификация как источник рисков

Следующие значимые идентификации происходят в эдипальную стадию развития ребенка (Фрейд, 2007). Именно тогда в его ментальной картине мать и отец разделяются в результате появления сексуального желания к родителю противоположного пола. Идентификация с отцом у мальчика, которая ранее не воспринималась враждебной, теперь приобретает такую окраску. И проявляется амбивалентность: «Я и люблю его, и ненавижу, так как он обладает моей матерью». Нежность к матери и двойственное отношение к отцу образуют эдипов комплекс. После его прохождения у ребенка мужского пола возможны либо идентификация с матерью, либо усиление ее с отцом.

Девочка проходит эдипальный период по-особенному, объект ее любви меняется, так как есть разочарование в матери, которая не дала ей пенис. Желание его получить равносильно желанию получить ребенка от отца и снискать его восхищение. При благополучном прохождении этой стадии девочка во взрослой жизни будет искать любовь, которую она видела во взгляде отца, в других мужчинах.

Главный результат этого периода – идентификация с родителями обоих полов. В зависимости от исхода эдипова комплекса, который, по мнению З. Фрейда, определяется «силой свойств того или другого пола», у личности будут проявляться в характере женственность или мужественность (Фрейд, 2015b, с. 70). Репрезентации наших отношений с родителями хранятся в инстанции Сверх-Я и накладывают отпечаток на личность на протяжении всей жизни.

В процессе исследования эдипова комплекса З. Фрейд уделял особое внимание образованию истерии и истерических симптомов. Он заметил, что идентификация играет важную роль в этом процессе и влияет на формирование личности. Причем при истерии она используется для выражения «сексуальной общности» с объектом как в реальности, так и в фантазиях.

Идентификация происходит и при вторичном нарциссизме, но путь ее совершенно другой. Влечение к объекту у нарциссического субъекта, так

же как у истерического, присутствует, но только в области фантазии, и он не совершает никаких реальных действий для достижения своей цели (Фрейд, 1990). Идентификация здесь происходит с теми чертами характера или особенностями человека, которые субъект видит в самом себе. При выборе объекта по нарциссическому типу возможны четыре сценария. «Любишь: а) то, что сам из себя представляешь (самого себя); б) то, чем прежде был; с) то, чем хотел бы быть; d) лицо, бывшее частью самого себя» (Фрейд, 1990, с. 261).

Прохождение эдипальной стадии ребенком влияет на успех отношений, которые он формирует уже во взрослом возрасте в своей деятельности в организации, на то, как он строит коммуникации с руководителями мужского и женского пола, а также с сотрудниками, есть ли с ними конкуренция, есть ли скрытый страх кастрации, который может блокировать принятие решений, какими чувствами окрашены эти отношения. Прохождение Эдипа влияет и на то, как субъект в целом воспринимает компанию – как материнский или отцовский объект. От этого будет зависеть его стратегия развития в организации, его поведение и внутреннее ощущение. Влияние Эдипа, а также установившиеся нарциссический или истерический типы идентификации будут заметны в отношениях со своим делом и со своей ролью: насколько горяча или, наоборот, холодна эта любовь. И в этих процессах могут быть скрыты риски как для самого лидера, так и для организации.

Последующие идентификации как источники рисков

Однажды сформировавшись, первичная и эдипальная идентификации будут влиять на все выборы, которые совершает Я в течение жизни, так как функционирует под цензурой Сверх-Я. Индивид будет выбирать другого, уподобляться ему, имитировать его поведение и вбирать в себя его свойства, исходя из тех образов первичных объектов, которые хранятся в бессознательном. Но в процессе взросления у человека случаются новые идентификации, которые не хранятся в структуре Сверх-Я, а дополняют образ Я.

3. Фрейд выделяет идентификацию через симптом. Она происходит путем передачи «психических инфекций» (Фрейд, 2007, с. 97). Психоаналитик описывает пример подобного процесса: когда в пансионате одна из девушек получает письмо от возлюбленного и реагирует на него довольно ярко, остальные воспитанницы этого заведения также начинают перенимать ее поведение и подражать ему, представляя собственные любовные сцены. Здесь «действует механизм идентификации, происходящей на почве желания или возможности находиться в таком же положении» (Фрейд, 2007, с. 99).

Этот вид идентификации свойственен человеку во взрослой жизни и может происходить в том числе в профессиональной сфере, например, когда нужно сформировать определенные лидерские качества, которых не было до этого, или приобрести новые навыки для будущей роли. Этот процесс может как нести риски, так и быть инструментом для их преодоления.

Идентификация через симптом также способствует формированию группы. З. Фрейд подчеркивает важность либидинозной энергии, которая связывает массу с «вождем» и каждого участника друг с другом (Фрейд, 2007, с. 71). В группе создаются привязанности – любовные влечения, первоначальная цель которых отклонена и которые обычно довольно легко образуются между людьми. З. Фрейд пишет: «Участники испытывают приятное ощущение, теряя чувство своего индивидуального обособления, отдаваясь безгранично своим страстям и сливаясь при этом с массой» (Фрейд, 2007, с. 45).

Немаловажное значение для образования группы имеет сам «вождь». Именно за счет него становится возможна идентификация через симптом, то есть через испытываемый участниками благодаря личности предводителя аффект. Объединяющим массу может быть как положительный его образ, так и негативный, который может достаточно легко сплотить единомышленников и образовать эмоциональные привязанности. Идентификация запускает важный процесс в массе – «через подражание к вчувствованию», что является ключевым при создании отношений между индивидами (Фрейд, 2007, с. 106). Они идентифицируются в своем Я благодаря тому, что поставили один и тот же объект на место своего Я-идеала.

Каждый лидер возглавляет группу – свое подразделение в организации или в целом компанию, – а также является частью различных групп сам, например профессиональных сообществ или собрания директоров. Первое направление может нам дать понимание, какие качества субъекта принимаются или, наоборот, не одобряются в команде, которой он руководит. Исследование второго направления позволяет понять, какие ориентиры в развитии имеет сам лидер, какие роли он обычно выполняет и за какие качества его выбирают. В любом случае групповое взаимодействие и идентификационные механизмы, которые в нем активизируются, могут дать много информации для управления рисками в деятельности руководителя и в организации.

Выше мы рассмотрели три типа идентификаций, которые происходят с каждым человеком в течение жизни. И теперь готовы проиллюстрировать их работу на трех примерах из практики. Мы покажем, как идентификация влияет на руководителей и их организации и какие риски она может создавать для обоих.

Кейс 1. О невозможности принять свою роль

Клиентка среднего возраста, полтора года назад возглавила крупный отдел в организации, но до сих пор не может принять свою роль. Она чувствует внутреннее сопротивление при необходимости представляться руководителем и ставит себя в один ряд с подчиненными, выполняя их функции. В сессии выясняется, что ее история – это бесконечная конкуренция со своей младшей сестрой-погодком, место которой она бессознательно хочет занять. Сначала в школе, затем в работе раз за разом она замещает лидера, но, оказавшись на его месте, как будто не может себе это

позволить и продолжает выполнять предыдущие функции. В новой должности снова актуализируется ее идентификация с ролью старшей сестры. Сиблингами, с которыми ведется соревнование, в текущей истории выступают ее же подчиненные.

В сессии мы обращаем внимание на то, как клиентка уничижительно рассказывает о себе. Ее Сверх-Я выглядит садистическим и нападает на ее способности. Она говорит, что картавит, плохо формулирует мысли в письменном виде, ее фигура далека от совершенства, хотя мы не замечаем этих нюансов. Клиентка вспоминает историю, когда в возрасте пяти лет она представила на конкурс в детском саду свою поделку, а мама не так ее оценила, как ей хотелось бы. Это направляет наши мысли в сторону произошедшей эдипальной идентификации с недовольной матерью, которая критикует девочку. Ребенок хочет быть похожей на взрослую женскую фигуру, поэтому начинает нападать на себя и на результаты своей работы теперь уже сам.

Вместе с тем нам представляется, что клиентка смотрится в зеркало, но вместо себя видит в отражении свою «недостаточную» копию, которой бесконечно недовольна. Это размышление отсылает нас к периоду случившихся первичных идентификаций, когда, вероятно, мать демонстрировала такое же отношение к младенцу. Клиентка признается, что в школе была отличницей, которая не доставляла хлопот родителям, но свой профессиональный выбор она сделать не смогла после одиннадцатого класса, из-за чего упустила целый год перед поступлением в университет. Мы видим похожую ситуацию сейчас в ее работе, когда роль руководителя уже больше года не принимается. Кто я? Этот вопрос звучал тогда и снова возникает сейчас.

Что этот кейс может значить для организации? Ее компания демонстрирует бурный рост и делает в таких условиях молниеносные назначения. Сохранить ценного сотрудника и заместить им управленческую позицию – для нее стратегически важная задача. Однако в таких условиях лидер оказывается не готовым к смене экспертной роли на руководящую, из-за чего испытывает внутренние противоречия. Более того, она признается, что все процессы сейчас ускорились, и видит в этом трудности. Это, в свою очередь, сказывается на управлении коллективом и эффективности выполнения задач. «Черным лебедем» для компании и самого лидера в данном случае может стать выгорание сотрудника, который берет на себя больше, чем возможно, и который стоит на пороге кризиса среднего возраста.

Принять руководящую роль для этого клиента будет возможно, когда она осознает, чье место она на самом деле хочет занять в конкурентной борьбе и как из раза в раз повторяет этот сценарий. В коучинговой работе с ней мы бы работали над осознанием случившихся ранних идентификаций через ситуации конфликтов на рабочем месте. Наша задача – помочь клиенту найти оптимальное решение для выстраивания своей новой профессиональной идентичности и сопровождать на протяжении сложного периода самоопределения.

Кейс 2. О поиске смыслов в ситуации резких изменений

Мужчина за сорок, большую часть своей жизни занимал управленческие должности, а карьера всегда шла вверх. Латентный запрос звучит как поиск смыслов в резко изменившейся карьере и жизни. Связано это с тем, что в компании произошла реорганизация и из крупной международной она превратилась в отечественную, что можно уподобить символической кастрации. Этот мотив для кейса будет основным.

В процессе работы мы наблюдали, как благодаря сильной эдипальной идентификации с отцом клиент всегда занимал лидерские позиции и успешно справлялся со сложными задачами. Он был старшим ребенком в семье из двух сиблингов, в возрасте примерно шести лет начал проявлять себя как лидер, организовывая в деревне соревнования между мальчишками. В этот же период он получает от отца подарок – велосипед, что становится своеобразным актом инициации. А во время занятий борьбой папа учит мальчика правилам самообороны. Отец передает сыну главный завет эдипального периода. И это становится для него развивающей силой, судя по его успешному карьерному треку.

Важным моментом кейса, активирующим текущие переживания клиента по поводу смены позиции, оказалось травмирующее событие в восьмилетнем возрасте – смерть отца и уход матери в депрессию. На протяжении почти двух лет ребенку приходилось выполнять функцию главы семьи для своей младшей сестры, материнская роль в этот период была на бабушке. Возвращение матери к нормальной жизни произошло вместе с появлением отчима, и тогда под страхом символической кастрации клиенту пришлось сдать полученные права отца. Происходящая сегодня история в организации актуализирует у нашего клиента эту эдипальную тревогу: до настоящего момента он работал в крупной организации, которая стала значительно меньше, и в ней ранее он занимал более высокий пост, чем сейчас. Это вызывает мысли о поиске смыслов в период резких и кардинальных изменений: как вернуть себе то, чтобы было потеряно.

Большое количество компаний на российском рынке в 2022–2023 годов оказались в похожих условиях и оперативно принимают решения о новых назначениях. Сотрудники вынуждены идти на понижение, отказываясь от тех преимуществ, которые ранее были им доступны. Это, как в данном кейсе, может активизировать кастрационную тревогу даже у людей с устойчивой психикой и толкнуть на поиск новых смыслов. Будут ли они найдены в текущей деятельности, зависит от готовности организации пойти навстречу своим сотрудникам. В противном случае подобная ситуация может обернуться «черным лебедем», которого никто не ждал.

В коучинговой работе с этим клиентом мы бы работали над осознанием его повторяющихся историй и конфликтов, связанных с отцовской фигурой. После этого клиент смог бы выбрать для себя более мотивирующие условия работы, которые опирались бы на понимание своих желаний, освобожденных от семейных проекций. В целом работа была бы направлена на обретение новых смыслов взамен утраченных.

Кейс 3. О превалирующей женской идентификации и текучести кадров

Клиент – мужчина, чуть за сорок, руководит самым крупным отделом в производственной компании. При этом постоянно испытывает нехватку кадров: новые сотрудники приходят и сразу же уходят, выбирая конкурентов. В связи с этим он выполняет большое количество операционных процессов, вместо того чтобы заниматься стратегией. Это он и заявляет как запрос для проработки в коучинге.

В сессии мы узнаем, что клиент с детства был окружен женскими фигурами: мама растила его со старшей сестрой одна, бабушка забирала мальчика на лето к себе, заставляя делать факультативные задания, когда учительница ставила ему плохие оценки за четверть. Именно с этими женщинами происходили все ранние идентификации мальчика. О мужчинах в своем близком окружении клиент ни разу не упоминает на сессии. Косвенно мы понимаем, что отцовская фигура в его жизни отсутствовала, по отчаянному протесту против правил: он планомерно пытался нарушить границы коуча до и во время сессии.

В процессе разговора мы узнаем, что недостаток мужских идентификаций клиент всегда пытался восполнить. В подростковом возрасте он идет в секцию по борьбе, чтобы отомстить обидчику, учится быть злым, а позднее яростно отстаивает свою точку зрения через словесные аргументы, что становится для него важным этапом взросления. В течение всей жизни он добывает недостающие мужские идентификации, однако женские все равно остаются сильнее. В своем отделе он воссоздает семейную атмосферу, где царят любовь и нежность, тогда как у сотрудников есть запрос на символические отцовские опоры и границы. Этого он не может дать своим подчиненным, так как сам в детстве не почувствовал их.

Мы можем говорить, что в таких условиях первичная задача организации не выполняется. Руководитель отдела использует компанию как средство создания удобных для себя условий, продиктованных ранними идентификациями, вместо того чтобы решать вопросы бизнеса. Этот «черный лебедь» уже проявил себя, и компания вынуждена тратить большие деньги на поиск персонала. Нашему клиенту требуется поменять свою детскую роль на взрослую, руководящую, чтобы управлять полностью укомплектованным отделом. Тогда он сможет сместить свое внимание с операционных процессов на стратегию.

В коучинге с этим клиентом мы бы работали над тем, чтобы помочь ему осознать его случившиеся детские идентификации с женскими фигурами и добрать недостающие. Эта работа прекрасно дополнила бы процесс осознания границ и полномочий его текущей роли. Мы бы помогали проявить клиенту его бессознательные фантазии и найти пути решения управленческих вопросов с командой, которые бы отразились на результатах всей компании.

Мы предполагаем, что три представленных кейса достаточно точно проиллюстрировали, как бессознательные процессы влияют на лидера и

в целом на организацию. Ранние идентификации с родительскими и значимыми фигурами, семейный климат, травмирующие события – все это может представлять риски для руководителя, а вслед за этим и для компании. Организации, которые признают значимость психологической или коучинговой поддержки в психоаналитическом подходе, могут избежать столкновения с «черными лебедями». Игнорирование бессознательной динамики в организации может провоцировать появление этих «птиц». Забота – это одна из главных функций матери, роль которой для сотрудника выполняет организация. И она может проявляться в том, чтобы направлять сотрудников в коучинг или обеспечивать для них поддерживающие условия в рамках компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Лапланд Ж., Понталис Ж.-Б.* Словарь по психоанализу. М.: Центр гуманитарных инициатив, 2016. 751 с.
2. *Стоянова Е. С., Крылова Т. Б., Балабанов И. Т. и др.* Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Менеджмент», «Бухгалтерский учет и аудит» / Под ред. акад. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 1998. 655 с.
3. *Талей Н. Н.* Черный лебедь: под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, 2013. 735 с.
4. Управление современной компанией. Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям менеджмента / Под ред. Б. Мильнера (Россия) и Ф. Лииса (США). М.: ИНФРА-М, 2001. 585 с.
5. *Фрейд З.* О нарцизме // Психология бессознательного: Сб. произведений / Сост. науч. ред., авт. вступ. ст. М. Г. Ярошевский. М.: Просвещение, 1990. 448 с.
6. *Фрейд З.* Психология масс и анализ человеческого Я. М.: Академический проект, 2007. 204 с.
7. *Фрейд З.* «Я и Оно». М.: Эксмо, 2015. 160 с.
8. *Lacan J.* (1980) The Mirror stage as formative of the function of the I as revealed in psychoanalytic experience. *Écrits: A selection.* London :Tavistock Publications. 338 p.
9. *Klein M.* (2002) Some theoretical conclusions regarding the emotional life of the infant. *Envy and Gratitude and other works 1946–1963.* New York : The Free Press. 376 p.
10. *Winnicott D. W.* (2016) Transitional objects and transitional phenomena. The collected works of D. W. Winnicott. Vol. 3. 1946–1951. Edited by Bonaminio V. and Fabozzi P. Oxford: Oxford University Press. 1199 p.

Identification as a «black swan» for a manager and an organization

P. A. Ryltsova

Ryltsova Polina A., psychoanalytically oriented coach, ICTA certified coach (certification in the International Coach and Trainer Association), psychodynamic business consultant.

Risk management is a fairly young direction of management. Within an organization, it is customary to consider threats emanating from business processes or management decisions. But the psychological side of this issue is poorly represented in the scientific literature. We believe that the risks emanating from unconscious processes can cause quite a lot of damage to the company and become notorious «black swans» for those who do not take them into account, so we suggest looking at them more closely. In this article we pay attention to the psychoanalytic mechanism of identification. It is the basis for the formation of every person and leader, in particular. Following Z. Freud we'll turn to the concepts of primary identification, oedipal and its later types. And then, using three cases of executive coaching, we will consider how this mechanism will influence the leader and the organization and create difficult tasks for them to solve, which can be handled in psychoanalytic coaching.

Keywords: risk management, leader, identification, primary identification, oedipal identification, hysterical identification, narcissistic identification, identification through a symptom.