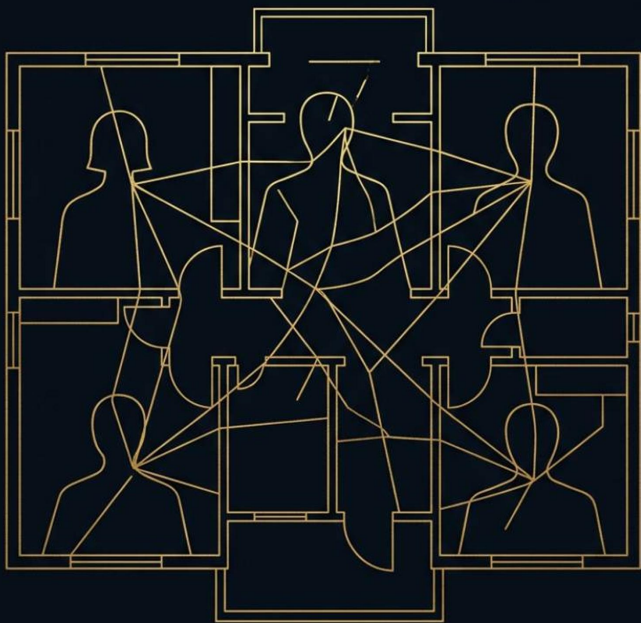


АРХИТЕКТУРА КОМАНДЫ

Психодинамическое руководство
для управления людьми
в эпоху неопределенности



Максим Байтович

Максим Байтович
Архитектура команды:
Психодинамическое
руководство для
управления людьми в
эпоху неопределенности

<https://litres.ru/74297353>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему умные сотрудники вместе глупеют? Отчего «звезда» внезапно разрушает команду, а тихий аналитик уходит без объяснений? Почему «радикальная прямота» часто оказывается просто хамством?

Эта книга — не сборник банальных типологий вроде «он красный, а она синяя». Это серьезное практическое руководство, объединяющее клиническую психологию, нейробиологию и жесткую бизнес-логику. Опираясь на идеи Нэнси Мак-Вильямс, Эрика Берна и Уилфреда Биона, автор переводит психоаналитические концепции на язык дедлайнов, OKR и ежедневных планерок.

Вы научитесь:

- видеть структуру личности за 20 минут собеседования, а не социальную маску;
- распознавать нарциссов-разрушителей и применять технику «серой скалы»;
- выходить из треугольника Карпмана, в который вас затягивают в Slack и Zoom;
- давать обратную связь так, чтобы ее слышали, а не защищались;
- увольнять без мести, используя тактику «золотого моста»;
- и главное — сохранять собственную психику, управляя другими.

Содержание

Глава 1. Почему MBTI и «типологии» убивают управление	5
Глава 2. Уровни организации личности: кто перед вами на самом деле	11
Глава 3. Антихрупкая диагностика на собеседовании: как за 20 минут увидеть структуру, а не маску	21
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Максим Байтович

Архитектура команды: Психодинамическое руководство для управления людьми в эпоху неопределенности

Глава 1. Почему MBTI и «типологии» убивают управление

Кейс-открытие: Алена, тимлид, и «красный» сотрудник, который перестал быть удобным.

1.1. Проклятие категорий: как слово становится тюрьмой

1.2. Ловушка атрибуции: ситуативный стресс vs. структура личности

1.3. Окно толерантности: главный график, который вы должны держать в голове

1.4. Перенастройка оптики: от «дизайна человека» к «дизайну среды»

Резюме главы: что делать уже сегодня

Кейс-открытие

Алена руководит отделом разработки. У неё есть «звезда» — Сергей. По тесту MBTI он ENTJ (в просторечии — «Полководец», «красный» по DISC). Сергей харизматичен, быстр и блестяще проводит презентации. Первые полгода Алена не могла нарадоваться: чистый «достигатор».

Но вот проект усложнился. Сергей начал срывать промежуточные сроки, грубить младшим разработчикам, а на ретроспективе обвинил Алену в «микроменеджменте». Алена чешет голову: «Он же ENTJ, он должен любить вызовы. Может, ему не хватает полномочий? Дам ему больше власти».

Проходит месяц. Власть дана. Команда деморализована, архитектура проекта трещит по швам, Сергей написал заявление об уходе, потому что ему «скучно». Типология подвела Алену. Она управляла ярлыком, а не человеком, стоящим перед ней здесь и сейчас.

Метафора: Типология личности — это карта Парижа масштабом 1:100 000. Она объясняет общее расположение бульваров, но совершенно бесполезна, если вам нужно открыть дверь в конкретную квартиру на улице Риволи, где прямо сейчас прорвало трубу.

1.1. Проклятие категорий: как слово становится тюрьмой

Когда вы называете сотрудника «социофобом», «шизоидом» или просто «синим», вы невольно запускаете три разрушительных механизма:

Самосбывающееся пророчество: Вы перестаете давать

«интроверту» публичные задачи. Его навык презентации атрофируется. Вывод: «Я же говорил — он социофоб». Круг замкнулся.

Снятие ответственности: «Я накричал на подчиненного не потому, что я плохой менеджер, а потому что он токсичный "красный" психотип». Типология становится идеальным алиби для нашего управленческого бессилия.

Игнорирование контекста: Война, развод, болезнь ребенка, недосып, перегрев на солнце — всё это влияет на поведение человека в моменте в сто раз сильнее, чем его «врожденная» склонность к интроверсии или логике.

1.2. Ловушка атрибуции: ситуативный стресс vs. структура личности

Серьезная психология управления опирается на дифференциальную диагностику. Есть два принципиально разных явления, которые выглядят одинаково:

А) Регресс (ситуативный срыв)

Человек находится под давлением хронического стресса. Его «окно толерантности» (о нем ниже) сузилось. Он кричит, плачет, тупит, саботирует не потому, что у него структура характера такая, а потому что его психика временно откатилась к примитивным защитам.

Что делать: Убрать давление, дать выспаться, прояснить неопределенность. Поведение вернется к базовому уровню.

Б) Характерологическая реакция (структура)

Человек систематически, в разных ситуациях и с разными

людьми, воспроизводит один и тот же разрушительный паттерн на протяжении многих лет. Сергей из нашего кейса — не «ситуативный» хам. Его грубость и обесценивание других — это стабильный механизм поддержания его раздутой самооценки (нарциссическая динамика).

Что делать: Не перевоспитывать. Выстраивать систему ограничений и компенсаций, задействовать его «здоровую» часть, изолируя «токсичную».

Пока вы не различили эти два состояния, управление — это гадание на кофейной гуще.

1.3. Окно толерантности: главный график, который вы должны держать в голове

Это концепция психиатра Дэна Сигела. Забудьте цветные раскраски типов. Запомните этот график.

Представьте вертикальную шкалу активации нервной системы:

Зеленая зона (Окно толерантности): Человек собран, способен к рефлексии, слышит обратную связь, креативен. Частота сердечных сокращений ровная. Он способен думать, а не реагировать.

Красная зона (Гипервозбуждение): Хаотичная энергия, гнев, крик, суетливость, микроменеджмент, нападки. В этой зоне Сергей срывает дедлайны и оскорбляет джуниоров.

Синяя зона (Гиповозбуждение): Замирание, ступор, прокрастинация, «мне всё равно», уход в глухую оборону, залипание в телефон. В этой зоне сотрудник не саботирует зада-

чу из вредности — он физиологически не способен начать.

Управленческая ошибка 1: Пытаться привести в чувство человека в красной зоне, апеллируя к логике («Успокойся, цифры же показывают, что ты не прав»), а человека в синей зоне — зажигательными призывами («Ну давай, соберись, тряпка!»).

Инструмент: Ваша задача как руководителя — сканировать не «тип», а текущее окно подчиненного.

Если Сергей (ENTJ, «красный», и т.д.) в красной зоне (гипервозбуждение из-за страха провала), попытка передать ему «еще больше власти» (как того требует инструкция к типу) эквивалентна тушению пожара бензином. Сначала его надо вернуть в зеленую зону.

1.4. Перенастройка оптики: от «дизайна человека» к «дизайну среды»

Глупо менять океан, чтобы научить рыбу летать. Но мы в менеджменте не можем перекроить океан полностью. Мы можем перестроить среду в масштабе команды.

Вместо вопроса «Кто ты по типу?» (статическая установка) мы будем учиться задавать вопросы динамические:

Что его/ее сейчас регулирует? (Неопределенность задач? Публичная критика? Отсутствие контакта с начальником? Страх увольнения?)

Какова функция его «токсичного» поведения в системе? (Часто «клоун» разряжает напряжение, «агрессор» говорит ту правду, которую все боятся произнести, «жертва» снима-

ет с лидера груз принятия решений).

Какие защитные механизмы он использует прямо сейчас? (Отрицание: «У нас нет проблем с бюджетом»; Проекция: «Это не я некомпетентен, это они меня завалили»).

В следующих главах мы откажемся от «цветных» ярлыков и перейдем к изучению защитных архитектур (то, как человек бессознательно обращается с тревогой и агрессией) и его положения в окне толерантности.

Резюме главы: что делать уже сегодня

Удалите из лексикона описание людей через статичные категории («Он чистый меланхолик»). Используйте глаголы и описания состояний: «Сейчас он в ступоре (гиповозбуждение)», «Она в атаке (гипервозбуждение)».

Проведите ревизию одной проблемной ситуации за последнюю неделю (срыв дедлайна, конфликт). Спросите себя: это был ситуативный регресс (человек не спал трое суток) или системное воспроизведение паттерна? Ответ определит, что делать: пожалеть и дать отдых или вводить жесткие границы.

Нарисуйте в блокноте график «Окна толерантности» для себя. Где сейчас вы? Прежде чем управлять чужими состояниями, мы должны научиться видеть свое.

Глава 2. Уровни организации личности: кто перед вами на самом деле

Кейс-открытие: Три сотрудника срывают квартальный отчет — и делают это по совершенно разным причинам.

2.1. Почему «уровень организации» важнее «типа»

2.2. Невротический уровень: ваши перфекционисты и самозванцы

2.3. Пограничный уровень: харизматичные разрушители

2.4. Психотический уровень: грань между гениальностью и профнепригодностью

2.5. Ключевой вопрос диагностики: «Что сломается, если давление исчезнет?»

Резюме главы: три протокола управления

Кейс-открытие

Представьте: квартальный отчет провален. Вы проводите разбор полетов с тремя ключевыми сотрудниками.

Марина (финансовый аналитик) сидит с каменным лицом. Она признает ошибку сразу: «Я неправильно рассчитала риски. Я должна была предусмотреть этот сценарий. Этого больше не повторится». Она выглядит раздавленной, но ее взгляд осмыслен. Она задает вопросы о том, как исправить ситуацию.

Артур (руководитель отдела продаж) вспыливает: «Вы мне не дали нормальных лидов! Маркетинг провалил воронку, а я должен отвечать за чужие косяки? Вы вообще цените то, что я делаю для этой компании?» Через час он присылает вам в личку восторженное голосовое сообщение с новой гениальной идеей, как спасти год.

Семен (системный администратор) молча смотрит в стену. На вопрос «Почему не был вовремя обновлен софт, что привело к дыре в безопасности?» он отвечает: «А какой в этом был смысл? Все равно увольнять будут». Он не спорит, не оправдывается, не предлагает решений. Он просто ждет, когда всё закончится.

Три человека. Три реакции на один и тот же провал. Типология (INTJ, холерик, «синий») здесь бесполезна. Перед вами — три разных уровня организации личности. И управлять ими надо по принципиально разным протоколам.

2.1. Почему «уровень организации» важнее «типа»

Тип личности (по MBTI, DISC, соционике) описывает стиль — то, как человек предпочитает думать, общаться и принимать решения. Но тип ничего не говорит о структурной зрелости психики — о том, насколько человек способен выдерживать фрустрацию, видеть реальность без искажений и нести ответственность.

Концепция уровней организации личности пришла из психоаналитической диагностики (Нэнси Мак-Вильямс, Отто Кернберг). В клинической практике это сложная града-

ция. Для управленческих целей мы адаптируем ее до трех рабочих категорий. Это не диагнозы. Это карты местности, по которой вы ведете команду.

Ключевое различие между уровнями — степень интеграции идентичности и зрелость защитных механизмов. Проще говоря:

Может ли человек видеть в себе и других одновременно хорошее и плохое, не раскалывая мир на «святых» и «врагов»?

Способен ли он выдерживать амбивалентность: «Я облажался, но я не ничтожество»; «Мой руководитель критикует мою работу, но при этом ценит меня»?

2.2. Невротический уровень: ваши перфекционисты и самозванцы

Это Марина из кейса. Это самые надежные, сознательные и мучимые совестью сотрудники. У них интегрированная идентичность: они понимают, кто они, знают свои сильные и слабые стороны, способны к рефлексии.

Их суперсила в бизнесе:

Высочайшая ответственность и самодисциплина.

Способность работать автономно.

Реалистичное планирование (они скорее переоценят риски, чем недооценят).

Их ахиллесова пята:

Жесткое Супер-Эго (внутренний критик, который никогда не спит). Им не нужен внешний враг — они сами себя

съедают за малейшую ошибку.

Синдром самозванца как фон жизни. Повышение и похвала не радуют, а усиливают тревогу: «Теперь они точно узнают, что я ничего не стою».

Защиты: Интеллектуализация (уход в цифры и логику, чтобы не чувствовать), рационализация, морализация.

Как они ломаются:

В стрессе невротик не нападает на вас. Он нападает на себя. Его продуктивность падает не из-за бунта, а из-за паралича перфекционизма: «Если я не могу сделать это идеально, я не буду делать вообще». Он берет на себя лишнюю работу, не просит помощи и выгорает молча.

Протокол управления невротиком:

Не нагнетайте вину. Ему хватает своей. Критику формулируйте как инженерную задачу: «В этом узле расчетов ошибка. Давай посмотрим, как поправить алгоритм». Не «Ты подвел», а «Процесс дал сбой».

Давайте явное разрешение на несовершенство. «Марина, мне нужен черновик с погрешностью 20%. Идеальная версия нам сейчас навредит, потому что мы потеряем время». Это снимает внутренний запрет.

Разделяйте человека и результат. Самое страшное для невротика — что ошибка обесценит его самого. Фраза «Ты отличный аналитик, и именно поэтому я уверен, что ты справишься с этим багом» работает лучше премии.

2.3. Пограничный уровень: харизматичные разрушители

Это Артур. Самые сложные и самые завораживающие сотрудники. Их идентичность фрагментирована: они не способны удерживать в сознании, что один и тот же человек может быть и хорошим, и плохим одновременно. Сегодня вы гениальный лидер — завтра вы ничтожество, которое его предало.

Их суперсила в бизнесе:

Сверхъестественная харизма и энергия.

Способность продать что угодно кому угодно.

Креативность на грани безумия, генерация идей, от которых захватывает дух.

Их ахиллесова пята:

Расщепление (splitting): Мир делится на черное и белое, ангелов и демонов. Вы для него — либо спаситель, либо враг. Третьего не дано.

Эмоциональная нестабильность: От эйфории до ярости за 30 секунд. Причина смены полюса часто невидима для внешнего наблюдателя.

Непереносимость фрустрации: Слово «подожди» для них почти физически невыносимо.

Защиты: Расщепление, проективная идентификация (они заставят вас чувствовать то, что чувствуют сами — например, бессилие или ярость), идеализация/обесценивание.

Как они ломаются:

Они не ломаются. Они ломают всё вокруг. В стрессе Артур не уходит в себя — он атакует. Он обесценивает коллег,

плетет интриги, создает коалиции «против вас», а через час присылает восторженное сообщение. Команда после года работы с таким сотрудником похожа на выжженное поле.

Протокол управления пограничником:

Железобетонные границы. Это не обсуждается. Правила игры должны быть прописаны не как просьба, а как физический закон. «Артур, на планерке мы не переходим на личности. Это правило. Если оно нарушается, я останавливаю встречу». И останавливайте. Каждый раз.

Никакой особы. Пограничник будет соблазнять вас идеей, что он исключительный талант, для которого правила не писаны. Как только вы соглашаетесь на «особые условия», вы становитесь заложником. Правила — для всех. Это держит его в берегах.

Не принимайте проекции. Если Артур кричит, что вы его обесценили, — не оправдывайтесь и не нападайте в ответ. Скажите: «Я слышу, что ты в ярости. Я готов обсудить твой бонус, когда ты будешь способен говорить без оскорблений». Вы не наказываете за эмоцию — вы удерживаете рамку приемлемого поведения.

Дозируйте внимание. Пограничник ненасытен эмоционально. Если дать ему неограниченный доступ к вашему ресурсу, он высосет вас досуха. Четкий регламент встреч — и никаких внеурочных драм в мессенджерах.

2.4. Психотический уровень: грань между гениальностью и профнепригодностью

Это Семен. Самый сложный для понимания уровень. Идентичность не просто фрагментирована — она диффузна. Связь с реальностью может быть хрупкой. В тяжелых клинических случаях это психозы, но нас интересует компенсированный спектр — люди, которые могут функционировать, но чья логика и реакции кажутся «инопланетными».

Их суперсила в бизнесе:

Способность видеть то, что не видят другие. Гениальные математики, программисты, инженеры часто находятся на границе этого спектра.

Абсолютная, нечеловеческая концентрация на задаче, если она попала в резонанс с их внутренней картиной мира.

Неподверженность социальной суете и офисным интригам (они их просто не считают).

Их ахиллесова пята:

Причудливая логика: Связь между причиной и следствием у них может быть неочевидна для обычного человека. Семен не обновил софт не из лени, а потому что «все равно увольнять будут» — в его картине мира это связанные события.

Уязвимость к стрессу: Стресс не мобилизует их, а дезорганизует до состояния ступора или парадоксальных реакций.

Трудности с метафорой и контекстом: Они понимают слова буквально. Сарказм, намеки, «чтение комнаты» им недоступны или требуют огромных усилий.

Защиты: Уход в фантазию, отрицание реальности, диссо-

циация («меня здесь нет»).

Как они ломаются:

Они выпадают из реальности. В стрессе Семен не спорит и не казнит себя. Он исчезает психологически. Его ответы становятся односложными, действия — странными, а мотивация найти решение равна нулю. Он не ждет увольнения — он уже живет в мире, где оно случилось.

Протокол управления психотиком:

Предельная конкретность. Никаких «было бы неплохо ускориться». Только: «Семен, до 18:00 пятницы сервер должен быть обновлен до версии 4.2. Инструкция лежит здесь. Если встретишь ошибку — позвони мне».

Стабильная среда. Резкие перемены (переезд офиса, смена задач, новый руководитель) дезорганизуют его сильнее, чем кого-либо. Ему нужно время на адаптацию, и это не каприз.

Рутинa как лекарство. Четкий, повторяющийся график, понятные KPI, минимум сюрпризов. Это его «окно толерантности». В нем он может быть гениально продуктивен.

Осторожно с «психологизацией». Попытки пробиться к его «чувствам» или мотивировать тимбилдингом вызовут только страх и отторжение. Говорите на языке задач и фактов.

2.5. Ключевой вопрос диагностики: «Что сломается, если давление исчезнет?»

В суе операции у вас нет времени на клиническое

интервью. Но есть один мысленный тест, который можно провести, наблюдая за сотрудником в течение месяца.

Представьте: проект сдан. Дедлайн позади. Давление упало до нуля. Вы наливаете кофе и смотрите в окно.

Невротик выдохнет, испытает облегчение и через день начнет тревожиться о следующем проекте. Его продуктивность без стресса чуть снизится, но он останется включенным и ответственным.

Пограничник немедленно начнет создавать драму на пустом месте. Ему станет невыносимо скучно. Тишина для него хуже крика. Он придет к вам с «гениальной идеей, которая требует немедленного внедрения» или начнет ссору с коллегой.

Психотик просто... исчезнет в своем мире. Вы можете не видеть и не слышать его неделями. Он не саботирует — он действительно не понимает, зачем нужна коммуникация, если нет горячей задачи.

Этот тест не для ярлыка. Он для выбора стратегии.

Резюме главы: три протокола управления

Невротик: Снижайте внутреннее давление. Давайте разрешение на ошибку. Критикуйте процесс, а не личность.

Пограничник: Держите железные границы. Не давайте особых условий. Не поддавайтесь на эмоциональные качели.

Психотик: Обеспечьте предельную конкретность и стабильность среды. Говорите на языке задач, а не эмоций.

Предостережение: Никогда не сообщайте сотруднику его

предполагаемый «уровень». Это не оружие и не повод для стигматизации. Это ваша внутренняя оптика, которая помогает вам не сгореть и сохранить команду.

Глава 3. Антихрупкая диагностика на собеседовании: как за 20 минут увидеть структуру, а не маску

Кейс-открытие: Два кандидата, одна компетенция — и катастрофа через три месяца.

3.1. Почему стандартное интервью — это театр, где вы в роли зрителя

3.2. Три слоя диагностики: компетенции, паттерны, структура

3.3. Вопросы-проявители: как мягко спровоцировать защитный механизм

3.4. Красные флаги, которые нельзя игнорировать (даже если кандидат — гений)

3.5. Тестовое задание как диагностический инструмент: что мы проверяем на самом деле

3.6. Финальный чек-лист: 7 вопросов, которые стоит задать до оффера

Резюме главы: нанимайте не биографию, а способность к развитию

Кейс-открытие

Два кандидата на позицию руководителя проектов. Оба прошли скрининг HR, оба блестяще ответили на вопросы по кейсам. Оба понравились команде.

Кандидат А — бывший консультант из Big4. Резюме — конфетка. На собеседовании: энергичен, остроумен, идеально считает цифры. На вопрос о провалах отвечает: «У меня не было провалов. Были ситуации, где обстоятельства не позволяли достичь максимума, но я всегда извлекал урок». Звучит прекрасно.

Кандидат Б — из среднего бизнеса. Резюме скромнее. На вопрос о провалах задумывается на 15 секунд и говорит: «Я завалил проект в 2022-м. Переоценил скорость команды и недооценил риски подрядчика. Потеряли 4 миллиона. Я до сих пор помню тот разговор с заказчиком. С тех пор всегда закладываю буфер 30% на форс-мажор, даже если это бесит финансистов».

Кого вы возьмете? Большинство компаний берут Кандидата А. Он более «упакован», уверен и харизматичен.

Через три месяца Кандидат А срывает ключевой запуск, обвиняет команду в некомпетентности и увольняется, написав на прощание ядовитый пост в соцсетях. Кандидат Б (которого вы не взяли) успешно работает у конкурентов.

Что пошло не так? Вы оценивали компетенции, а не структуру личности. Вы смотрели спектакль, не понимая, кто стоит за кулисами.

3.1. Почему стандартное интервью — это театр, где вы в роли зрителя

Типичное собеседование — это ритуал с предсказуемыми ролями. Кандидат хочет понравиться и продать себя. Вы хо-

тите оценить его пригодность. Обе стороны играют по нотам.

Кандидат приходит в своей «социальной маске» (в аналитической психологии — «персона»). Это наиболее адаптивная, презентабельная часть его личности. Он годами тренировал ее на предыдущих собеседованиях. Маска улыбается в ответ на стресс-вопросы, кивает в такт вашим ценностям и знает, как правильно ответить на «Кем вы видите себя через пять лет?».

Проблема в том, что проблемное поведение проявляется не на сцене, а за кулисами: когда наступает дедлайн, когда проект горит, когда клиент орет в трубку. Именно там маска слетает, и наружу выходит истинная структура — то, как человек обращается с тревогой, агрессией и неопределенностью.

Ваша задача на собеседовании — не оценить красоту маски, а аккуратно заглянуть под нее. Не сломать, не унижить, не устроить допрос с пристрастием. А создать условия, в которых маска на секунду станет прозрачной.

3.2. Три слоя диагностики: компетенции, паттерны, структура

Представьте айсберг.

Слой 1: Компетенции (вершина).

То, что кандидат умеет делать. Excel, Python, знание 152 статьи Налогового кодекса, умение вести переговоры. Это верхушка айсберга. Она видна. Она тренируема. Ее проверяют тестовыми заданиями и кейсами.

Вопрос этого слоя: «Сможет ли он выполнять работу технически?»

Слой 2: Паттерны поведения (подводная часть).

То, как кандидат привык действовать в типовых ситуациях. Как он реагирует на критику? Как ведет себя в конфликте — нападает, замирает, уходит в сарказм, ищет компромисс? Как распределяет время? Это глубже компетенций. Паттерны можно корректировать, но это требует времени и усилий.

Вопрос этого слоя: «Как он будет действовать в стрессе?»

Слой 3: Структура личности (основание айсберга).

То, из чего растут паттерны. Уровень организации (невротический, пограничный, психотический — см. Главу 2). Способность к рефлексии. Отношение к реальности. Способность выдерживать амбивалентность. Это почти не меняется во взрослом возрасте без длительной терапии.

Вопрос этого слоя: «Что сломается, когда всё пойдет не по плану?»

Стандартное интервью проверяет Слой 1. Хорошее интервью по компетенциям цепляет Слой 2. Наша задача — научиться видеть Слой 3, не превращаясь в дилетантов-психологов-аналитиков.

3.3. Вопросы-проявители: как мягко спровоцировать защитный механизм

Это не стресс-интервью с хамством и опозданиями. Это интеллектуальная провокация. Мы задаем вопросы, которые обходят стандартные скрипты и требуют не «правильного от-

вета», а демонстрации способа мышления и чувствования.

Вот четыре вопроса-проявителя и что они диагностируют.

Вопрос 1: «Расскажите о ситуации, когда вы были категорически не согласны с решением руководителя. Что вы сделали?»

Что вы слушаете: Способность к конфронтации. Невротик расскажет, как он аргументировал, но подчинился, и будет рефлексировать, правильно ли поступил. Пограничник скажет: «Я пошел к вышестоящему начальнику и доказал, что мой руководитель идиот» (расщепление: он — умный, тот — дурак). Психотик может вообще не понять вопроса: «А зачем мне с ним спорить? Он же начальник».

Вопрос 2: «Опишите своими словами, за что вас критиковали на прошлом месте работы. Какую критику вы считали справедливой, а какую — нет?»

Что вы слушаете: Способность к рефлексии и интеграции образа себя. Невротик назовет конкретную критику, с которой он согласен («Да, я правда затягиваю с отчетами») и, возможно, одну, с которой не согласен, но объяснит почему — спокойно, без ярости. Пограничник либо скажет «Меня не за что было критиковать — они просто завидовали», либо нарисует картину тотального преследования. Признания своей доли ответственности не будет.

Вопрос 3: «Представьте, что вы допустили серьезную ошибку, которая стоила компании денег. Ваш руководитель вызывает вас к себе. Опишите свой внутренний монолог по

дороге в его кабинет».

Что вы слушаете: Локализацию реакции. Невротик скажет: «Я думал: "Я идиот. Как я мог? Надо подготовить план исправления, прежде чем он спросит"» (агрессия направлена на себя). Пограничник скажет: «Я думал: "Если он начнет на меня орать, я ему такое выскажу, что мало не покажется"» (агрессия направлена вовне). Психотик скажет: «Я думал: "Ну, уволят — значит уволят. Пойду гулять"» (агрессия отсутствует, связь с реальностью истончена).

Вопрос 4: «Если бы я позвонил вашему бывшему руководителю и спросил, чего вам не хватает для того, чтобы стать идеальным сотрудником — что бы он ответил?»

Что вы слушаете: Это мягкий вариант вопроса о «зонах роста», но с включением внешней перспективы. Важно, способен ли кандидат встать на позицию другого человека, даже если тот ему неприятен. Невротик даст сбалансированный ответ. Пограничник либо дискредитирует источник («Он бы сказал глупость, потому что он ничего не понимал»), либо уйдет в лесть («Он бы сказал, что я и так идеальный»).

3.4. Красные флаги, которые нельзя игнорировать (даже если кандидат — гений)

Один красный флаг — не приговор. Контекст имеет значение (человек устал, нервничает, у него неудачный день). Но комбинация нескольких флагов — это сигнал, что структура может оказаться разрушительной для команды.

Отсутствие истории провалов. Если кандидат на вопрос

об ошибках говорит «У меня их не было» или отделяется абстрактным «Я слишком много работаю» — перед вами либо патологическая неосознанность, либо неспособность выносить стыд. Оба варианта опасны.

Язык пассивного залога. «Было принято решение» вместо «Я решил». «Произошел конфликт» вместо «Я поругался». Это маркер избегания ответственности за собственные действия.

Обесценивание предыдущих мест работы. «Там были сплошные идиоты», «Компания не понимала моего гения», «Я там один всё тащил». Это проекция: все проблемы — вовне.

Слишком быстрое «мы». «Мы сделали проект», «Мы закрыли сделку». При уточнении «А какова была именно ваша роль?» кандидат не может выделить личный вклад. Возможно, он паразитировал на чужой эффективности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.