

ХОМБАК ЕВГЕНИЙ

ЛЮБОВЬ С ПЕРВОГО НАЙМА

Как Аматорика меняет
правила HR



Хомбак Евгений

Любовь с первого найма

<https://litres.ru/74393582>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Люди не уходят из компаний. Они уходят от отношений».

Третью жизни мы проводим на работе - и там мы так же влюбляемся, доверяем, заботимся и ищем смысл. Просто в офисе об этом принято молчать. Книга «Любовь с первого найма» говорит об этом вслух - на языке Аматорики, типологии любви, соединившей Платона, Юнга и современную нейробиологию.

Почему сильные сотрудники устают не от работы, а от несоответствия? Почему резюме врут, а собеседования не работают? Откуда берутся интриги и «токсичные» люди? Ответы - через четыре любви: Эрос, Филию, Агапе и Сторге. И через их тени: Манию, Фобию, Прагму и Тиранию.

Это не тест с ярлыками, а линза и инструменты: как увидеть Это за Персоной на собеседовании, собрать команду, где люди усиливают друг друга, вернуть энергию выгоревшим и построить бренд работодателя, который выбирают сердцем.

Внутри - сквозная история компании «Меридиан», живые кейсы и 14 глав: от диагностики до культуры любви.

Любовь с первого найма - и на каждый день после.

Содержание

Оглавление	4
Предисловие	6
ЧАСТЬ I	10
Глава 2. Ошибка найма	18
Глава 3. Токсичность как симптом	25
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Любовь с первого найма

Оглавление

Предисловие

Часть I. Диагностика: почему они уходят и выгорают

Глава 1. Энергетический баланс. Почему сотрудники устают не от работы, а от несоответствия

Глава 2. Ошибка найма. Почему резюме врут, а собеседования не работают

Глава 3. Токсичность как симптом. Откуда берутся интриги, сплетни и саботаж

Часть II. Четыре типа сотрудников: ключи к мотивации

Глава 4. Эстетики (Эрос). Как удержать тех, кто живёт вдохновением

Глава 5. Реалисты (Филия). Как управлять теми, кто ценит честность и команду

Глава 6. Практики (Агапе). Как мотивировать тех, кто любит делом

Глава 7. Идеалисты (Сторге). Как вести за собой тех, кто ищет смысл

Часть III. Тени бизнеса: когда любовь становится ядом

Глава 8. Фанатики (Мания). Одержимость работой и выгорание на пике успеха

Глава 9. Затворники (Фобия). Изоляция, страх ответственности и пассивность

Глава 10. Эксплуататоры (Прагма). Карьеризм, интриги и люди как ресурс

Глава 11. Тираны (Тирания). Как эффективные руководители убивают команды

Часть IV. Инструментарий HR

Глава 12. Сборка команды. Как соединять типы так, чтобы они усиливали друг друга

Глава 13. Профилактика выгорания. Как вернуть энергию через правильные задачи

Глава 14. Культура любви. Как построить бренд работодателя, который выбирают сердцем

Заключение

Глоссарий

Этический кодекс аматорского HR

Предисловие

Если бы мы относились к сотрудникам так же внимательно, как в первые дни отношений, — текучесть была бы редким диагнозом, а не нормой.

• • •

Люди не уходят из компаний. Они уходят от отношений. Мы стесняемся этой формулировки. В бизнесе принято говорить о «ресурсах», «головах», «человеческом капитале» — сухие слова, за которыми прячется простая правда: работу мы выбираем сердцем. В офисе, как и в личной жизни, мы влюбляемся, привыкаем, разочаровываемся, обижаемся, прощаем и уходим. Мы тратим на работу треть жизни — примерно девяносто тысяч часов. За это время с коллегами мы переживаем то, что с некоторыми родственниками не переживаем и за десятилетия.

И если работа — это отношения, то у отношений есть своя грамматика. Не модные тесты «красный или синий», а фундаментальные формы, которые человечество описывало тысячи лет назад, а сегодня подтверждает лабораториями нейробиологии. Философы Древней Греции различали четыре любви:

Эрос — влечение и симпатия. То, что притягивает, зажигает, окрыляет.

Филия — дружба и доверие. То, что связывает «мы».

Агапе — забота и помощь. То, что держит и бережёт.

Сторге — направление и воспитание. То, что ведёт и придаёт смысл.

В каждую из этих форм мы играем на работе ежедневно. Мы влюбляем в продукт клиентов. Строим доверие внутри команд. Заботимся о людях и процессах. Направляем, учим, задаём правила.

В 2015 году аналитический психолог Евгений Хомбак собрал эти четыре формы, юнгианскую традицию архетипов и функций, данные современных типологических систем и исследования нейробиологии в единую систему — **Аматорику**. Это не очередной тест с ярлыками. Это язык, на котором о отношениях можно говорить точно: не «он сложный человек», а «его третью функцию давят». Не «коллектив выгорел», а «компания голодает по Сторге — она забыла, куда идёт».

Эта книга — про то, что произойдёт с HR, если смотреть на него глазами Аматорики. А происходит вот что: **каждая HR-задача оказывается задачей об отношениях**.

Найм — это первое свидание. Мы влюбляем кандидата — или делаем вид, что «торгуемся».

Адаптация — конфетно-букетный период, когда компания нарочно показывает себя лучше, чем она есть. И потом расплывается.

Мотивация — ежедневное поддержание любви. Дорогое слово «вовлечённость» — это она и есть.

Выгорание — угасание. Не лень и не слабость, а любовь, которой перестали отвечать.

Увольнение — расставание. Которое может быть достойным или скандалом — в зависимости от того, как любили до этого.

Книга построена как история одной компании. Вы познакомитесь с «Меридианом» — средним по размеру, честным по проблемам бизнесом, — с его основателем Игорем и HR-директором Мариной. Через кейсы «Меридиана» мы пройдем четыре части:

Часть I. Диагностика. Почему сотрудники устают не от работы, а от несоответствия; почему резюме врут; откуда берётся токсичность. Это рентген: учимся видеть структуру отношений до того, как они сломались.

Часть II. Четыре типа. Эстетики, Реалисты, Практики, Идеалисты — люди, для которых главная любовь на работе разная. У каждой — свои ключи к мотивации и своя причина уйти.

Часть III. Тени бизнеса. Любовь, оставленная без ответа, превращается в яд. Фанатики и Затворники, Эксплуататоры и Тираны — не «плохие люди», а деградировавшие паттерны. Учитесь узнавать их в начале пути — там их ещё можно повернуть вспять.

Часть IV. Инструментарий. Сборка команд, профилактика выгорания и культура, в которую люди влюбляются и из которой не хотят уходить.

Два слова честности. Первое: Аматорика — линза, а не диагноз. Людей нельзя сводить к ярлыкам, и сама система запрещает использовать названия типов для «типирования» конкретных людей: перед вами всегда живой человек, а не пункт классификации. Типология нужна не для того, чтобы наклеить этикетку, а для того, чтобы задать правильный вопрос. Второе: вы не найдёте здесь магических кнопок. Найдёте вопросы, карты и разговоры, которые не всегда приятны, — потому что настоящие отношения, в офисе так же, как дома, требуют работы.

Начнём с понедельника, в который Марина поняла, что компания теряет людей не из-за зарплат. Теряла она их из-за несоответствия — и это открытие изменит всё.

ЧАСТЬ I

Диагностика: почему они уходят и выгорают

Прежде чем лечить — посмотреть. Три диагностических линзы: энергия, найм, токсичность.

Глава 1. Энергетический баланс

Почему сотрудники устают не от работы, а от несоответствия

В понедельник в 9:40 Марина увидела, как Дмитрий Лаптев, лучший аналитик «Меридиана», восемь минут смотрит в закрытый ноутбук. Не в экран — в крышку. Так смотрят не уставшие люди. Так смотрят люди, которые собираются с силами, чтобы войти в здание.

Через час у него была встреча с продуктовой командой. Через два — разбор квартальных отчётов с руководителями отделов. В 16:00 — защита найма двух джунов, в 17:30 — «синк по метрикам». Дима появлялся на всех. Дима всё делал хорошо. И Дима таял.

Полгода назад Игоря, СЕО, осенила идея: лучший аналитик должен возглавить аналитику. Логично же. Человек, который видит в данных то, чего не видят другие, — пусть учит видеть остальных. Повысили. Зарплату подняли. Кабинет — вернее, коворкинг-место у окна. Все были довольны ровно три недели.

А потом Дима начал уставать.

Не «много работает» — это он умел и любил. Уставать стал иначе: приходить домой выжатым, как лимон, хотя по факту «ничего тяжёлого не было». Забывать мелочи. Срываться на жене из-за опоздавшего ужина, которого он сам не просил. В воскресенье вечером — тревога, как перед экзаменом, хотя в школе он такие вечера не помнил.

Марина провела с ним один-на-один встречу, о которой потом рассказывала каждому HR-у города.

— Расскажи про вчерашний день. Только не про задачи — про ощущения. Где тебя было много, а где тебя не хватало?

Дима задумался. Потом сказал фразу, которую Марина запишет в конспект дословно:

— Когда я строю модель — меня много. Когда я сижу на синке и уговариваю взрослых дядей смотреть данные, а не мнения, — меня нет. Я там будто мальчик, который дёргает взрослых за рукав. Говорю правильное, а они сверху вниз: «Да-да, Дим, мы слышали». И я ухожу с этих встреч более уставшим, чем после ночного релиза.

Вот оно. Марина слышала то, что слышала уже в третий раз за квартал — от совершенно разных людей.

...

Работа — это не калории. Работа — это ток

Мы унаследовали от заводской эпохи простую модель: работа тратит силы, отдых восстанавливает. Чем больше сделал — тем больше устал. Из неё выросли все наши ритуалы:

«допимались», «переработал», «премия за выслугу».

Но вы знаете людей, которые после двенадцатичасового релиза идут в бар весёлые, и людей, которые после двух часов совещаний выглядят так, будто разгружали вагоны. Значит, усталость измеряется не в часах. Она измеряется в **соответствии**: между тем, что делает человек, и тем, как устроена его психика.

Аматорика даёт этой интуиции строгую форму. В психотипе каждого человека есть четыре функции — четыре способа воспринимать и обрабатывать отношения. В книге мы будем встречаться с ними постоянно, поэтому познакомимся сразу, как положено — по ролям:

Эго — первая функция. Стержень. «Родитель» в человеке: «Верьте моему мнению, ваше не волнует». Уверенная, доминирующая, целенаправленная. Здесь человек не сомневается — здесь он профессионал.

Персона — вторая функция. «Взрослый»: «Я верю в своё мнение и верю вашему». Гибкая, творческая, диалоговая. Здесь человек пластичен и силён почти так же, как в первой.

Тень — третья функция. «Подросток»: «Я не доверяю ни своему мнению, ни вашему». Болезненная, нестабильная, обидчивая. Здесь человек боится критики и чувствует себя неловко.

Анима — четвёртая функция. «Ребёнок»: «Меня это не волнует, могу принять ваше». Слабая, отстранённая, при-

нимающая. Здесь человек быстро сдаётся и делает «как ска-
зали».

И вот главное, ради чего стоило это перечисление. Первая и вторая функции — **накопители**: работая через них, психика генерирует энергию, прекрасно запоминает, держит концентрацию. Третья и четвёртая — **разрядники**: их Амато-рика называет функциями мортидо. Они не заряжают — они тратят. Концентрация на их аспектах быстро истощается, память сбоит, а после работы через них человек чувствует себя разграбленным.

Теперь вернёмся к Диме. Всю жизнь он работал через уверенное осмысление данных — свою первую функцию, его «родителя». Это была его батарея: чем сложнее задача, тем больше он заряжался. Повышение же с виду добавило статуса, а по сути заменило содержимое работы: восемь часов в день его просили быть убедительным в переговорах и тактичным в конфликтах — на территории его третьей функции, «подростка». Он не стал ленивее и не «перегорел». Он просто восемь часов в день выполнял работу, которую его психика выполняет на мортидо. Как если бы бегуна-марафонца посадили за штурвал самолёта: калорий тратится меньше, а страха — больше.

Современная психология близка к тому же выводу другими словами. Сторонники подхода сильных сторон (Gallup десятилетиями повторяет одно и то же: люди, которые ежедневно работают от своих сильных сторон, в разы более во-

влечены) говорят о strengths-based работе. Модель «требования — ресурсы» (JD-R) Баккера и Демероути описывает выгорание честной арифметикой: когда требования превышают ресурсы — истощение; когда ресурсы превышают требования — вовлечённость. Аматорика добавляет к этой модели точность наведения: ресурс — это не кофе-поинты и не пятница. Ресурс — это **работа через первую и вторую функции**. А требование — не объём. Требование — это **работа через третью и четвёртую**.

...

Роль, которой не было в оффере

Обратите внимание на роли. У Димы-аналитика родительская позиция была легитимной: он «родитель» в своей области данных, и это уважали. В новой должности его каждый день просили быть «подростком»: неуверенно извиняться, сомневаться, спрашивать разрешения, выдерживать чужую критику. Роли — это не слова. Это энергетические контракты. Психика платит за чужую роль так же неотвратимо, как тело — за чужой позвоночник: искривлением.

Отсюда — первый закон Аматорики для HR, запишите его на полях:

Сотрудники устают не от объёма работы. Они устают от объёма работы, лежащей вне их сильных функций.

Из этого закона следует неудобное: невозможно «просто мотивировать» человека, чья должность построена на его

слабых функциях. Ни печеньками, ни градусами вовлечённости, ни слоганами на стенах. Можно временно спрятать симптом — но энергобаланс останется отрицательным, и через полгода вы прочтёте о нём в заявлении на увольнение с формулировкой «по семейным обстоятельствам».

• • •

Инструменты: аудит энергии за две недели

Марина сделала с Димой упражнение, которое вы можете скопировать завтра.

Шаг 1. Дневник заряда. Две недели человек в конце дня ставит каждой крупной задаче отметку: «+» (после этого меня больше, чем до), «0» (нейтрально), «—» (после этого меня меньше). Никакой интерпретации, только честные плюсы и минусы.

Шаг 2. Раскладка по паттернам. Вместе размечаете задачи четырьмя словами:

Эрос — задачи, где надо влюблять, вдохновлять, создавать привлекательное, вести за симпатией (презентации с «магией», питчи, продумывание опыта).

Филия — задачи, где надо строить доверие и взаимодействие (выравнивание команды, медиация, партнёрство).

Агапе — задачи, где надо помогать и заботиться (поддержка, наставничество, сервис).

Сторге — задачи, где надо направлять, вводить правила, учить, держать стандарт (методология, контроль качества, планирование).

Шаг 3. Поиск батареи и дыр. Смотрите, где сконцентрировались плюсы: это и есть манифест первой-второй функций. Где минусы — там дырят третья и четвёртая.

Шаг 4. Пересборка. Правило простое: доля работы на слабых функциях — не больше пятой части. Всё, что сверх, — кандидат на делегирование, автоматизацию или «обмен ролями» с коллегой, для кого это плюс.

Диме вернули роль главного эксперта: он снова строит модели и методологию (его Сторге-родитель наконец получил законную аудиторию), а операционку по людям отдали выросшему джуну, для которого «выравнивать взрослых дядей» — любимый спорт. Через месяц Марина заметила деталь, которую запомнила навсегда: Дима снова начал задерживаться на работе добровольно. Не потому что надо. Потому что там, где его много, уходить не хочется.

• • •

Главное за минуту

Усталость измеряется не часами, а несоответствием: сколько рабочего дня проходит через третью и четвёртую функции человека.

Первая (Эго) и вторая (Персона) функции заряжают; третья (Тень) и четвёртая (Анима) разряжают. Все четыре работают сознательно — разница только в цене.

Повышение — самый частый способ посадить сильного сотрудника за штурвал: статус растёт, энергобаланс уходит в минус.

Не «мотивируй», а пересобирай: доля работы на слабых функциях — не более 20%.

Диагностика проста: дневник заряда, разметка задач по четырём паттернам, пересборка роли.

В следующей главе мы пойдём туда, где этот энергобаланс ломается системно, — на собеседование. И поймём, почему все кандидаты там выглядят прекрасно, а работают — по-разному.

Глава 2. Ошибка найма

Почему резюме врут, а собеседования не работают

Кандидат по имени Сергей помнил дату запуска каждого своего проекта, отличал ключевые метрики компании от vanity-метрик и говорил словами, от которых Игорь на финальном интервью мысленно уже рисовал ему оффер.

— Мне важно не просто делать фичи, — плавно и уверенно говорил Сергей. — Мне важно, чтобы продукт любили. Я приношу структуру, я не боюсь ответственности, я гибкий и при этом системный.

Структура, ответственность, гибкость, системность. Четыре вопроса из списка Мариной, четыре идеальных ответа. Через два месяца на ретроспективе команда впервые говорила о нём вслух:

— Он не слушает вообще.

— На любом решении — «я бы сделал иначе», и после этого делает по-своему.

— Вчера разнёс дизайнера на общем созвоне. Публично.

Марина разбирала этот кейс с Игорем долго. Ошибка была не в Сергее. Сергей вранья не допускал — он действительно приносит структуру и действительно не боится ответственности. Ошибка была в самом инструменте. Собеседование — это сцена, а на сцене мы видим не человека. Мы видим его худшую или лучшую роль — но всегда **роль**.

...

Персона выходит первой

В Аматорике у этой сцены есть точное имя. **Персона** — вторая функция психотипа, роль Взрослого. Это самый адаптивный, самый диалоговый, самый социально отполированный механизм человека: «Я верю в своё мнение и верю вашему». Персона — наш лучший посол. Она умеет договариваться, учитывать интересы, смягчать углы. И именно Персона — а не Эго, не стержень — приходит на собеседование первым.

Думайте об этом как о встрече с родителями избранника: вам показывают парадную, убранную к вашему визиту. Люди не врут — они адаптируются, что, впрочем, для интервьюера то же самое. Кандидат с сильной Персоной (а кандидаты с продаж и менеджмента почти всегда сильны в Персоне, иначе их бы туда не пускали) проведёт идеальные сорок минут. Вы узнаете, как человек умеет себя подать. Вы не узнаете — чем он живёт, когда не надо подавать.

Эго, первая функция, — вот что нам нужно увидеть. Эго — это «родитель» внутри: уверенное, безапелляционное, местами даже нетерпимое «я знаю, как правильно». Звучит некрасиво, но вспомните: именно за это качество вы и платите деньги. Профессионализм — это всегда чья-то уверенность. Дима из прошлой главы — гениален именно потому, что его Эго не допускает возражений в данных. Проблема Сергея не в том, что у него есть Эго. Проблема в том, что

его Эго — авторитарное в областях, где компания требовала сотрудничества, а это мы не проверили.

И есть третий персонаж, о котором интервьюеры забывают чаще всего: **Тень**, третья функция, «подросток». Болезненное, обидчивое, нестабильное место в каждом человеке. Ровно там будут происходить главные сюрпризы первых трёх месяцев работы. Собеседование, которое не коснулось Тени кандидата, — это справка о том, что человек умеет хорошо себя вести, когда ему хорошо. Спойлер: на работе бывает по-разному.

• • •

Резюме врут не потому, что люди лгут

Резюме — это автопортрет Персоны, написанный её же руками. Человек описывает себя лучшей версией себя — и это нормально, так устроен документ. Врать начинает не текст, а наша интерпретация: мы читаем «руководил внедрением» как «вёл за собой людей», хотя за формулировкой может стоять что угодно — от настоящей команды из двадцати человек до «написал задачу в Jira».

Классическая рекомендация — behavioral interviewing, интервью по прошлому поведению: «расскажите о случае, когда...» — работает, но требует одного уточнения, которое в Аматорике становится главным. Прошное поведение нужно раскапывать до отдельного человека и до отдельной функции. Кто именно принял решение? Кто именно погасил конфликт? Что именно сделал лично он — и что он чувствовал,

когда делал?

Пока вы не дошли до «чувствовал» — вы всё ещё на парадной.

• • •

Инструменты: как увидеть Эго за Персоной

1. Интервью об энергии, а не о достижениях. Достижения показывают Персону. Энергия показывает Эго. Задавайте вопросы:

«Расскажите о задаче, за которую вы брались не потому, что надо, а потому что не могли не взяться».

«Какую работу вы делаете с неохотой? Не какую умеете плохо — умеете хорошо, но делаете с усилием?»

«Опишите вечер дня, когда вы сделали свою лучшую работу за год. Что вы делали? Что чувствовали?»

Слушайте конкретику и место, где человек оживает голосом. Голос — маркер первой функции, его не сыграть на сорок минут.

2. Проверка на «родителя». Эго всегда немного авторитарно — и вам нужно знать, где именно. Вопрос-проектор: «Приведите пример решения, с которым вы не согласились, даже когда это было мнение руководителя. Что вы сделали?» И второй, более острый: «С чем вы не готовы к компромиссу, ни при каких условиях?» Человек, у которого «всё обсуждаемо», либо не понял вопрос, либо врёт. Человек, у которого есть чёткое ядро — честный кандидат.

3. Тактильный контакт с Тенью. Деликатно, но обяза-

тельно: «Вспомните ситуацию, где вас критиковали несправедливо. Что вы делали в следующие сутки?» Подросток внутри проявится в ответе: кто-то пойдёт доказывать, кто-то закроется, кто-то согласится со всем. Нет «правильных» ответов — есть совместимость. Тень кандидата должна не совпадать с больными местами вашего коллектива. Если вся команда больна критикой — не приводите ещё одного раненого подростка, каким бы блестящим ни было резюме.

4. Карта вакансии по четырём паттернам. Перед наймом опишите роль языком четырёх любовей:

Сколько в роли **Эроса** — влюблять, вдохновлять, делать привлекательное?

Сколько **Филии** — строить доверие, взаимодействие, команду?

Сколько **Агапе** — помогать, поддерживать, обслуживать?

Сколько **Сторге** — направлять, регламентировать, учить, держать стандарт?

Роль, в которой половина времени — работа с конфликтами и доверие (Филия), не должна доставаться человеку, у которого Филия — третья функция. Это всё тот же энергобаланс из первой главы, только решается он до оффера, за три собеседования, а не после, за три месяца боли и двух окладов компенсации.

5. Пробная работа. Оплачиваемый тестовый день или недельное микрозадание с реальным содержанием. Никакая Персона не протянет восемь часов живой работы в реаль-

ной среде — Персона заточена под сцены, а сцена кончается. Лучший фильтр от Сергеев в истории рекрутинга — до сих пор «покажите, как вы это сделаете».

6. Референсы, которые работают. Не «был ли он хорошим сотрудником», а два вопроса: «За что вы наняли бы его снова без раздумий?» и «Что вы бы ему посоветовали исправить до следующего места?» Второй ответ обычно и есть карта Тени, о которой кандидат сам не расскажет.

• • •

Любовь с первого найма

Собеседование — это не допрос и не лотерея. Это первое свидание, и у него та же задача, что у настоящего: увидеть человека достаточно ясно, чтобы не пришлось потом «перевоспитывать». Нанять — значит поверить. Проверить Эго — значит убедиться, что веришь не маске.

Марина после кейса Сергея ввела в «Меридиане» правило, которое вывесила в рекрутинговом чате:

Нанимаем не на лучшее собеседование, а на лучший энергобаланс: сильные функции кандидата должны совпасть с сильными требованиями роли, а слабые — с тем, что компания готова взять на себя.

Сергея, к слову, в итоге не потеряли. Его перенесли на роль, где авторитарное Эго легитимно: стандартизация процессов и контроль качества. Он перестал «саботировать» и стал лучшим. Люди редко бывают не на своём месте — чаще они на чужом.

В следующей главе — о тех, кто не просто болеет от несоответствия, а начинает болеть среда. О токсичности.

Глава 3. Токсичность как симптом

Откуда берутся интриги, сплетни и саботаж

Павел в переговорку к Марине пришёл не по приглашению — точнее, его позвала сама дорожка событий. Третий за месяц руководитель приходил к HR с одной и той же жалобой: «Разбирайтесь с Павлом».

Павел был сильный бэкенд-разработчик, восемь лет в компании, ходячая энциклопедия легаси-систем. И, по всеобщему мнению, — источник яда. Он саботировал чужие решения на ревью, язвил в рабочих чатах с безошибочным чувством уязвимого места, а за последний квартал дважды «случайно» выронил в курилке информацию, которую по-хорошему не должен был знать. Младшие его боялись, ровесники избегали, Игорь требовал: «Уволь. Хороших сотрудников хватает, а команду он разъедает, как ржавчина».

Марина спросила у Игоря вопрос, который обычно никто не задаёт токсичным сотрудникам:

— Когда он стал таким? Проверь по чатам и календарям. Он был ядовитым в первый год?

Игорь проверил. Оказалось — нет. Первый год Павел был «звездой с печеньем»: его благодарили на собраниях, цитировали, с ним советовались. Перелом случился полтора года назад, и дата совпала с событием до обидного простым: при формировании ключевого проекта — переработка архитек-

туры ядра — Павла не позвали. Не потому, что он был плох. Просто ведущим архитектором назначили того, кто был «на связи» с заказчиком, а Павел в тот месяц сидел на поддержке.

Его решение в итоге не приняли. Его даже не спросили.

• • •

Токсичность — это симптом. Болезнь всегда другая

Вот что важно понять прежде, чем мы двинемся дальше. «Токсичный сотрудник» — это не диагноз и не вид личности. Это **симптом**: внешний признак того, что внутри психики сломался процесс, который Аматорика называет любовью. Деструктивные паттерны — Мания, Фобия, Прагма, Тирания — не появляются из воздуха. Каждый из них — это тень одной из четырёх любовей, оставшейся без ответа.

Мания — тень Эроса, влечения. Голод по симпатии и признанию, который не нашёл настоящего объекта и цепляется за суррогаты.

Фобия — тень Филии, доверия. Страх и недоверие там, где ожидалась дружба.

Прагма — тень Агапе, заботы. Помощь, которая перестала быть даром и стала сделкой.

Тирания — тень Сторге, направления. Воспитание, которое забыло, что воспитывает ради человека, а не ради своей правоты.

У каждой тени есть своя лестница деградации — Аматорика описывает её через архетипы поведения. Знать эту

лестницу полезно тем же, чем полезно знать стадии болезни: она показывает, где ещё лечится, а где уже только операция.

Тень Филии — наш случай с Павлом — идёт вниз так: *Отшельник* (человек уходит в себя, перестаёт инициировать общение, раздражается на контакт) → *Неприятель* (недоверие становится враждебностью: язва, конфронтация, подозрительность) → *Предатель* (враждебность становится устойчивой позицией: тайное соперничество, сливы, «переход на сторону врага») → *Изгой* (полный разрыв связи с людьми).

Павел в тот момент стоял на второй ступени. Он был не злодеем. Он был человеком, чью главную валюту — доверие — обесценили один раз, публично и без объяснений. Всё, что выглядело как «яд», было яростью того, кто полтора года ждал, что кто-нибудь заметит: на ревью он не саботирует, он хоронит решения, которые рождаются там же, где похоронили его решение.

Классическая психология описывает то же самое без архетипов — треугольником Карпмана. В любом драматическом треугольнике есть Преследователь, Жертва и Спасатель, и участники менять роли, как костюмы. Павел играл Преследователя, команда — Жертв, а Игорь в последние недели начал играть Спасателя: «Уволь. Хороших сотрудников хватает». Заметьте: Спасатель в этом треугольнике предлагал спасение команды через расправу. Треугольники Карпмана всегда устроены так — каждая роль врет о том, что она делает

добро.

Разорвать треугольник может только один ход: **выйти из игры и спросить про настоящую потребность.**

• • •

Инструменты: разбор токсичности за четыре шага

Шаг 1. Найдите нулевую точку. Когда поведение изменилось? Что случилось за две недели до этого? Токсичность почти всегда имеет дату рождения. Ищите событие, в котором была нарушена та самая любовь: человека не позвали (Филия), не поблагодарили (Агапе), не спросили (Сторге), променяли на кого-то красивее (Эрос).

Шаг 2. Определите, какая любовь голодает. Проговорите это с человеком прямо, но без ярлыков. Марина сказала Павлу так:

— Я вижу, что ты воюешь с каждым решением, и это работает против тебя. Я хочу понять: что случилось в тот проект? Почему тебя там не должно было быть?

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.