

# Практическое руководство по обращению с первым лицом компании



**HR API**

Элеонора Якименко  
HR-эксперт, бизнес-консультант  
[eleonora.yakimenko@gmail.com](mailto:eleonora.yakimenko@gmail.com)

# Почему эта тема?

---

## Основные «сцепки» главного HR-а с 1-м лицом

**БОЛЬНО!**



**ДОРОГО!**

**ПОВСЕМЕСТНО!**

# Почему эта тема?

## Основные «сцепки» главного HR-а с 1-м лицом



# Классификации, разработанные до 20 века

---

- Типы темпераментов по **Гиппократу**: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик
- Преступный тип по **Чезаре Ломброзо**

# Классификации, разработанные в первой половине 20 века

---

- Типы характера по Э. **Кречмеру**: астеник, атлетик, пикник.
- Типы темперамента по **Шелдону**: эндоморфный, мезоморфный и эктоморфный тип
- Личностные типы по **Карлу Юнгу**: экстраверт - интроверт
- Развитие классификации: типология **Майерс-Бриггс** (MBTI).
- Тип акцентуированной личности по К. **Леонгарду**: демонстративный, эмотивный, гипертимный, дистимический, лабильный, тревожный, экзальтированный, педантичный, застревающий, возбудимый
- Психотип по П.Б. **Ганнушкину**: циклоиды, астеники, неустойчивые, антисоциальные, конституционально-глупые
- Эннеаграмма личности по **О.Ичазо** и далее **К. Наранхо**

# Классификации, разработанные во второй половине 20 века

---

- Интернальный-экстернальный тип по **Джулиан Роттер**
- Психотипы по **А.Е. Личко** (акцентуации): параноик, эпилептоид, шизоид, истероид, гипертим, психастеник, сенситив и другие
- Типы личностей по **Мак-Вильямс**: психопаты, нарциссы, шизоиды, маниакальная личность, депрессивная, параноидальная, обсессивно-компульсивная, мазохистическая, истерическая
- Соционические типы **Аушры Аугустинавичюте** (на базе типологии Юнга)
- Концепция логик действия лидера (вертикальное развитие лидера) (**У.Торберт и Сюзанна Кук-Гройтер**)

# Еще классификации...

---

- 12 архетипов Пирсон (+ совместно с Х. Марром – опросник РМАИ)
- Психологический тест **Н.И.Козлова** на стили влияния: Ястреб, Голубь, Страус (силовик, душка, тактик)
- Типология по **Аристотелевским** категориям: Персоналист, Вещист, Временщик, Наместник, Процессор, Философ
- Типология характеров: люди, по своему характеру склонные переживать или склонные действовать.
- Классификация Четыре стихии
- Human Design
- Типология DISC (**У.Марстон**) (на основе типов темперамента Гиппократата)
- Типология руководителей **Ицхака Адизеса** (РАЕИ)

# Что же взять на вооружение?

---

- Психотип личности

**параноик      нарцисс      эпилептоид**  
**истероид      психопат**

- Логика действий лидера (ВРЛ)

**импульсивный      оппортунист**  
**дипломат      эксперт      достигатель**

И некоторые нюансы

- Интуит или сенсорик (по MBTI)
- Доминанта по коду PAEI (по Адизесу)



# Для чего это нужно?

<b>Психотип личности</b>	Это слепок всего «внутреннего театра» человека. Оказывает влияние на то, какой тип взаимоотношений будет складываться, как будут трактоваться ваши слова, действия, эмоции итп, и как человек будет влиять на вас.
<b>Логика действий</b>	Модель мировоззрения: процессы осмысления и интерпретации опыта и создание целостной картины мира на его основе. На этом строится подход к разрешению проблем и логика действия в деятельности.
<b>МВТІ параметры</b>	Подача информации при постановке задач, построение аргументации при «продаже» идей и изменений. Адаптация своего стиля подачи информации при взаимодействии
<b>Доминанта по Адизесу</b>	Понимание стиля принятия решения руководителя, способа реализации процессов планирования, постановки задач и контроля.

# Что же взять на вооружение?

---

- Психотип личности

**параноик      нарцисс      эпилептоид**  
**истероид      психопат**

- Логика действий лидера (ВРЛ)

**импульсивный      оппортунист**  
**дипломат      эксперт      достигатель**

И некоторые нюансы

- Интуит или сенсорик (по MBTI)
- Доминанта по коду PAEI (по Адизесу)

# Нарциссическая личность



От здорового самоуважения

До деструктивного эгоизма

Деструктивный нарциссизм: чувство грандиозности, собственного величия, потребность в восхищении и тенденция к эксплуатации других, зависть, недостаток эмпатии.

## Как это будет выражаться:

- 1) Непризнание ваших результатов
- 2) Обесценивание
- 3) Пренебрежение к вашим потребностям
- 4) Нарушение ваших границ
- 5) Избыточные требования (объем работы, наличие на работе, доступность, увлеченность моими идеями)
- 6) Использование ваших «слабых мест» для манипулирования вами
- 7) Неготовность по-настоящему слушать и слышать вас
- 8) Обвинение вас в случае неудачи



# Нарциссическая личность

---

## Что вы можете услышать:

- ✓ «В чем твоя эффективность?» «Я спрашиваю тебя, какую пользу ты приносишь бизнесу?»
- ✓ «Что за глупости ты написала в своем отчете?»
- ✓ «Я надеялся, мне пришлют помощника посимпатичнее»
- ✓ «Как только в компании появился ты, маржинальность сделок упала»
- ✓ «Внедренные тобой системы управления корпоративной культурой привели к тому состоянию, в котором компания находится сейчас»
- ✓ «Ну, думаю, это хорошо для тебя... Если бы мне это было нужно, я бы сделал, но мне такие вещи не нравятся...»
- ✓ «В компании такие задачи стоят, а ты трубку не берешь....»

# Эпилептоидная личность

---

Дисфория и сильные влечения и инстинкты, прямолинейность мышления и чувствования, озабоченность порядком и аккуратностью, авторитарность, склонность к стойким сверхценным идеям, тяга к власти

## Как это будет выражаться:

- 1) Частая оценка результатов вашей работы и признание их недостаточно эффективными
- 2) Периодическое припоминание всех ваших «грехов»
- 3) Пренебрежение к вашим потребностям
- 4) Требование тотальной преданности
- 5) Требование исполнительности не только по сути, но и по форме
- 6) Раздражение от ваших слов, действий (иногда необъяснимое)
- 7) Обвинение вас в случае неудачи
- 8) Упрямство и отстаивание своей точки зрения. Критика вашей точки зрения

# Эпилептоидная личность

---

## Что вы можете услышать:

- ✓ «Давайте проанализируем эффективность сделанного»
- ✓ «Я просил сделать это таким образом. Почему это было сделано по другому? Кто разрешил?»
- ✓ «Данная идея противоречит предыдущим решениям..»
- ✓ «Я разочарован результатами»

**«Мне безразлично, сколько разговаривают мои министры, до тех пор, пока они делают то, что хочу я»  
«Железная леди» Маргарет Тэтчер**

# Истероидная личность

Филармонический оркестр дает концерт. Через полчаса после начала концерта некто, сидящий в первом ряду, встает и кричит: «Есть здесь врач? Есть здесь врач?». Дирижера охватывает тревога, его оркестранты сбиваются с такта. Человек продолжает кричать: «Есть в зале врач?» В одном из последних рядов поднимается мужчина: «Да, я врач, а что случилось?»

Человек из первого ряда кричит в ответ: «Замечательный концерт, не правда ли, коллега?»

Важно быть в центре внимания, получать эмоции от окружающих (восхищение прежде всего). В случае игнорирования добивается своего «допинга» эмоциями.

Может быть грубым, оскорблять. Эгоцентричен



## Что вы можете услышать:

- ✓ Я считаю....
- ✓ А вот у меня....
- ✓ Не говорите мне ерунды....
- ✓ Мне наплевать на людей....

# Параноидальная личность

---

Внутренняя идея, что никому нельзя доверять.  
Основная забота – быть начеку.

**Как это будет выражаться:**

- 1) Недоверие к подчиненным
- 2) Самодовольство
- 3) Настраивание одних против других
- 4) Зависть
- 5) Враждебность
- 6) Гиперчувствительность
- 7) Грубость
- 8) Агрессия по отношению к тем, кто высказывает свое мнение
- 9) Активное личное наблюдение и контроль, формальные правила и наказания





# Параноидальная личность

---

## Что вы можете услышать:

- ✓ «Вы - куча болванов, которые просиживают свои штаны и зарабатывают при этом кучу денег!»
- ✓ «А некоторые считают, что твой проект – это провал...»
- ✓ «Вас всех надо уволить!»
- ✓ «Так-так...» (многозначительно и зловеще)
- ✓ «Ты вот выступить против директора по продажам смелый, а тут чего молчишь?»
- ✓ «Ты что собираешься тут сделать?»
- ✓ «Вот мой знакомый генеральный директор, между прочим владеет миллиардами, говорит....»

# Депрессивная личность / сензитивная личность

---

Право быть "хорошим человеком" нужно заслужить. Повышенная чувствительность, тревожность, мнительность. Вся жизнь и все силы – для других.

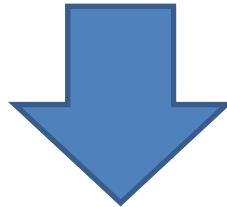
## Как это будет выражаться:

- 1) Склонность к самокритике, заниженная самооценка
- 2) Склонность к самопожертвованию
- 3) Неспособность отстоять (предъявить) свои границы
- 4) Частое чувство вины, склонность принимать на себя вину даже за то, за что не несут ответственности
- 5) Нуждаются в похвале, в положительной оценке

# Синдром идентификации с агрессором (Анна Фрейд)

---

Защитный механизм, попытка контролировать сильный страх перед агрессором



Присоединение к идее агрессора, становление под его знамена.

Неосознанно подражая агрессору, подчиненные становятся тем, кто угрожает. Из жертвы превращаются во властных деятелей.

Рук-ль	Подчиненный					
	шизоид	нарцисс	параноид	эпилептоид	депрессивный	Истероид
шизоид	Нет тепла, эмоций, не про управление персоналом. Вязнут в обсуждении безжизненности проектов, топят друг друга проблемами.	Подчиненный будет испытывать дискомфорт и злиться	Отличная парочка. Рук-ль поставляет идеи, подчиненный их разрабатывает и внедряет.	Работоспособная парочка, подчиненный может убедить рук-ля в том, что считает верным, на языке аргументов. Хаос рук-ля подчиненный приведет в порядок.	Рабочий союз. Недостаток у подчиненного эмоциональной ОС, признания, некомфорт. Подчиненный может не всегда понимать рук-ля, особенно в вопросах с управлением людьми («странные идеи»).	Подчиненный будет утомлять руководителя. Слишком много различий, вечные конфликты.
нарцисс	Подчиненный будет раздражать рук-ля (не знаю, что ожидать). Рук-ль будет избавляться от таких	Борьба за власть/крутость, перетягивание каната	Уживаются хорошо. Подчиненный часто становится хорошим менеджером для рук-ля, «подбирая» за ним его гениальные идеи, некоторые из них помогает ему доводить до конца.	Подчиненный будет бесить руководителя (рук-ль: не могу повлиять на него, подмять). Подчиненный может работать, но может чувствовать раздражение по поводу «выходок» рук-ля	Союз работает, но ценой подчиненного. У того снижение самооценки, неуверенность в своей работе, работа на износ, желание заслужить... В конечном итоге подчиненный выгорает. Рук-ль начинает быть недовольным и увольняет (или доводит до увольнения) подчиненного. И берет себе следующую рабочую лошадку.	Взаимодействие-игра, где оба получают/дают. При этом будут эмоциональные вспышки с обеих сторон
параноик		Почти невозможный союз.		Подчиненный найдет способ управлять рук-лем, не будет его бояться. Так как подч. работает по правилам (т.е. «честно»), рук-ль будет более–менее спокоен и может даже доверять подчиненному, что будет еще больше укреплять союз	У подчиненного страх, непонимание задач, некомфорт в условиях двойственности и изменения трактовок.	Работа возможна. Оба будут тестировать друг друга на «силу», игра «уколи»
эпилептоид	Много конфликтов Руководитель устаёт постоянно «собирать» в кучу подчиненного.			Постоянная борьба позиций и точек зрения, в том числе борьба за власть. Союз возможен, если рук-ль будет показывать уважение подчиненному, а подчиненный смирится с первенством (правом на власть) рук-ля. Но союз всегда будет нестабильным, прощать друг другу ошибок ни тот, ни другой не будут.	При исполнительности и послушности подчиненного союз плодотворный. Если подчиненный хочет независимости, то рук-ль задавит и при первой возможности избавится от подчиненного. Рук-ль может быт хорошим «паровозиком» для молодого неопытного подчиненного.. Рук-ль будет недоволен слабостью/уступчивостью подчиненного и бескомпромиссно требовать результата.	Рук-ль будет часто раздражен. Битва эго
депрессивный				Подчиненный будет считать рук-ля слабым, эмоциональным и безвольным. Будет стараться доминировать решениями, предложениями во взаимодействии. Если рк-ль дает волю и права подч., то союз может работать.	Дела могут страдать (достижение рез-та). Много процессных вещей.	Рук-ль будет уставать от эгоцентричности подчиненного
истероид	Работа возможна. Рук-ль будет цепляться к подчиненному, но тот это воспринимает без проблем	Подчиненный может беситься от недостаточности внимания, будет провоцировать		Подчиненный будет раздражаться от рук-ля, может поступать по своему. Если подчиненный играет по правилам (делает по своему, но внешне почтителен и не посягает на грандиозность), то рук-ль будет	Союз возможен и работающий. Эксплуатация подчиненного.	Шумно, с разборками, долго союз не может существовать.

# Как действовать с истероидом

---

- ✓ Удовлетворять потребность в восхищении
- ✓ Держаться с достоинством («Я значу»)
- ✓ Давать мнение таким образом, чтобы они поняли, что если они это услышат (возьмут в расчет), то от этого будут выглядеть еще круче. А если пренебрегут, то мнение о них упадет.
- ✓ Слушать. Если слушать долго, то и вам дадут высказать свою точку зрения

# Как действовать с эпилептоидом

---

- ✓ Выбирать момент вступать в контакт (когда относительно расслаблен)
- ✓ Выражать уважение и (если женщина) восхищение тем, что значит для него/нее
- ✓ Быть обязательным (время, обещания, нюансы)
- ✓ Слушать почтительно, ни в коем случае не обрывать, обесценивая
- ✓ Чтобы переубедить, ссылайтесь не на себя, а на признанные авторитеты, науку, которые в его глазах имеют силу
- ✓ Если собираетесь поступить не так, как договорились, спросить (передоговориться).

# Как действовать с нарциссом

---

- ✓ По возможности дистанцироваться
- ✓ Преподносить предложения как возможность добиться успеха для него
- ✓ Не скупиться на комплименты, восхищаться чем угодно
- ✓ Оперативно отвечать на просьбы и приглашения.  
Показывать, что его задачи у вас в приоритете

# Как действовать с параноиком

---

- ✓ Никогда не врать, постараться быть точным в фактах
- ✓ Не шутить
- ✓ Виниться, идти с повинной, если что-то случилось
- ✓ Не критиковать
- ✓ Быть максимально предсказуемым и понятным для него (больше рассказывать, делиться, признаваться в страхах и др)



# Логика действий лидера (Б.Торберт)

---

- ✓ Уровень интерпретации и мышления, а также взаимоотношений с внешним миром.
- ✓ Структура восприятия мира.





# Логика действия лидера



# Логика действий



Логика действий

Ключевые характеристики

Стиль лидерства

**Оппортунист**

Старается выиграть любой ценой. Ориентирован исключительно на себя, манипулирует людьми. «Кто сильнее, тот и прав»

Мыслит краткосрочно, конкретно, ошибок не принимает, никому не доверяет, недружелюбное подтрунивание, рассматривает правила как ограничение свободы, принцип «око за око», помогает только если выгодно. Во всем ищет личную выгоду.

**Пример:**

- ✓ «Вам не стыдно, что вы уже 10 минут обсуждаете, а у вас до сих пор нет предложения?»  
*(при этом сам является частью группы обсуждения)*

# Логика действий



Логика действий	Ключевые характеристики	Стиль лидерства
<b>Эксперт</b>	Руководствуется логикой и компетенцией. Стремится к рациональной эффективности.	Только логика собственной системы взглядов кажется ему заслуживающей внимания. Крайне требователен к себе и к другим, предпочитает эффективность результативности, перфекционист, принимает критику только от «объективных» экспертов в своей области. Категоричен. Ценит решения на фактах, стремится выделяться и совершенствоваться как эксперт.

## Пример:

- ✓ «Интересная мысль! Предоставьте обоснования для такого предложения...»
- ✓ «Мы столько вместе работаем, а вы до сих пор мыслите абстрактно!»

# Логика действий



Логика действий	Ключевые характеристики	Стиль лидерства
<b>Достигатель</b>	Достижение результатов наиболее эффективным способом, внимание на достижение успеха	Ориентированность на результат, перспективные цели, интересуется критикой, если она функциональна. Сосредотачиваясь на достижении цели, могут не обращать внимание на другие аспекты жизни или более широкую картинку бизнеса. Открыт к обучению и новым знаниям, но все сквозь призму продуктивности и результата.

## Пример:

- ✓ «Интересная мысль! Как это нам поможет достичь результата?»
- ✓ «Мне не важно, сколько ты работаешь, важен в конечном итоге результат»!

# Ну и про доп.параметры)))

---

Интуит или сенсорик?



От общего к частному



От частного к общему

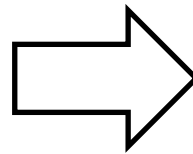
Производитель

или

администратор

или

Предприниматель?



Скорость принятия решения

Какие аргументы важны

Нацеленность на процесс  
или результат

Собственная роль

# MBTI – сенсорика и интуиция

---

## СПОСОБ ПОЛУЧЕНИЯ И СБОРА ИНФОРМАЦИИ

### Сенсорик (S)

Ориентируется на прошлый и настоящий опыт, на то, что воспринимают органы чувств.

#### S - поведение

- Сосредоточенность на фактах и деталях
- Доверяет конкретному опыту
- Применяет методичный подход
- Ориентируется на прошлое и настоящее
- Идёт от деталей к общей картине
- Должен видеть детали, чтобы понять целое

### Интуит (N)

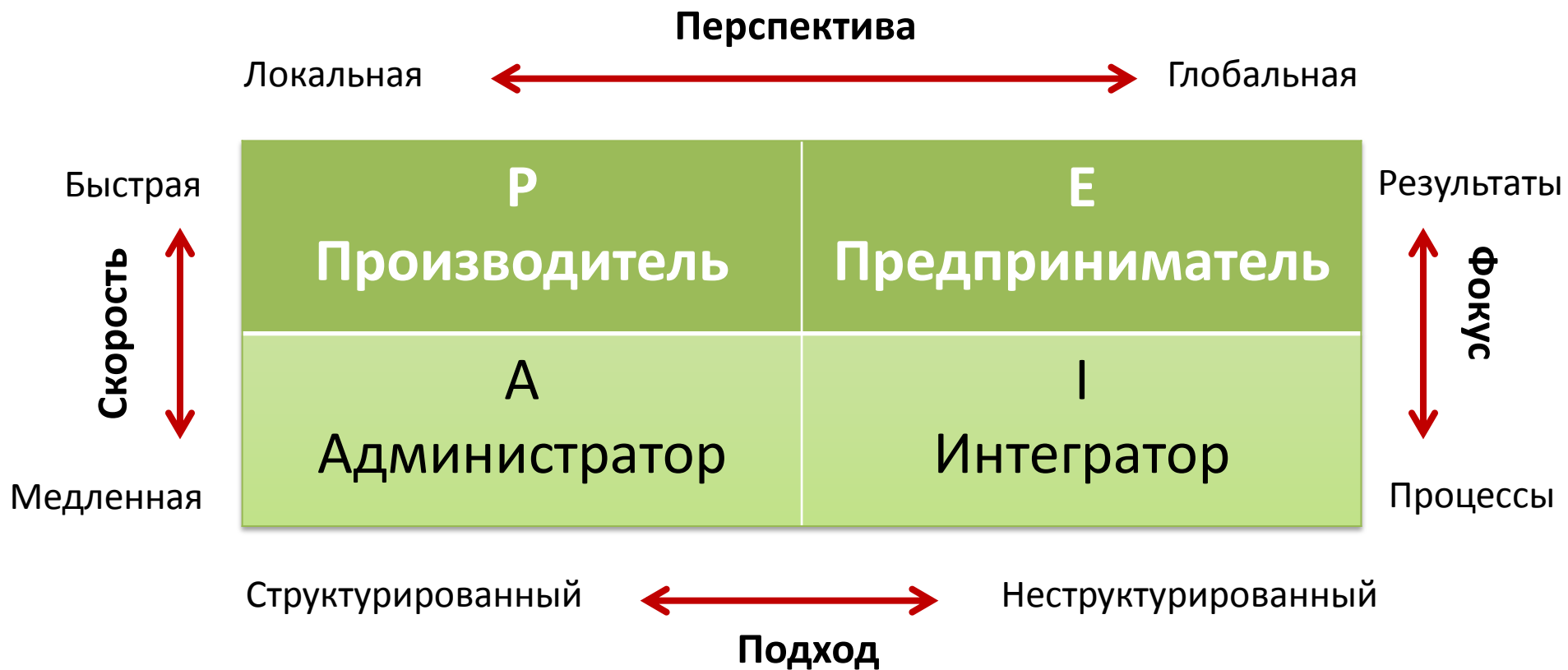
Ориентируется на модели, открывающиеся возможности и смысл идей

#### N - поведение

- Сосредоточенность на возможностях и предчувствиях
- Доверяет теории и абстрактным понятиям
- Ориентируется на будущее
- Идёт от общей картины к деталям
- Должен видеть целое, чтобы понять детали



# Стили



# Восприятие реальности

---



# Выводы

---

- ❖ Не со всеми можно быть успешным, но **не со всеми** и нужно пытаться работать!
- ❖ «Внутренний театр» руководителя нужно знать в лицо
- ❖ Работа с руководителем требует адаптации собственного стиля подачи информации и аргументации

# Книги

---

- ❖ Манфред Кетс де Врис «Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций»
- ❖ Ицхак Адизес «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует»
- ❖ Наталья Самоукина «Офисные битвы по-русски»

# Вопросы?

