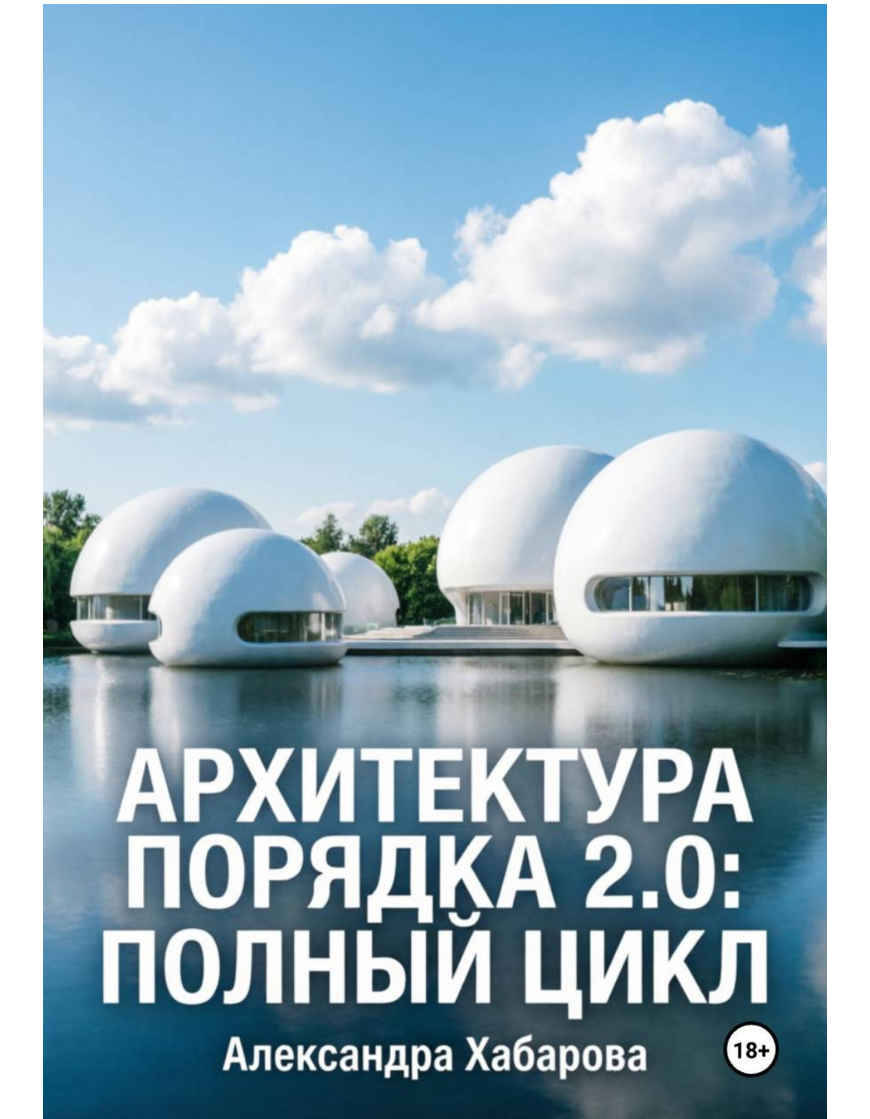




# АРХИТЕКТУРА ПОРЯДКА 2.0: ПОЛНЫЙ ЦИКЛ

Александра Хабарова

18+

# **Александра Хабарова**

## **Архитектура порядка**

### **2.0: полный цикл**

*<https://litres.ru/74226123>*

*SelfPub; 2026*

#### **Аннотация**

Эта книга — практическое руководство для собственников малого бизнеса и руководителей, которые устали от хаоса и хотят построить работающую систему управления. Не теорию. Не «как устроен идеальный бизнес». А конкретные инструменты, которые можно внедрить сегодня.

В книге вы найдёте:

Диагностику: почему вы не видите проблем в своём бизнесе

Пошаговую архитектуру CRM: от этапов воронки до полей сделки

Топ-10 сценариев автоматизации с расчётом экономии времени

Шаблон дашборда для собственника: 5 блоков, которые нужно смотреть каждое утро

План обучения сотрудника за 3 месяца

Платёжный календарь и регламенты работы с CRM

Анализ конверсии, причин отказов и «живых» денег по источникам

Автор — Хабарова Александра — предлагает не копировать слепые шаблоны, а адаптировать готовые структуры под свой бизнес. Убирать лишнее. Добавлять нужное. И получать порядок, который освобождает время и энергию для творчества.

# **Александра Хабарова**

## **Архитектура порядка**

### **2.0: полный цикл**

#### **Содержание**

#### **Предисловие 7**

#### **Манифест нового бизнеса 7**

Почему 90% систем ломаются через 6 месяцев 7

Честный разговор о том, почему инструменты не спасают

7

Порядок — это не контроль. Порядок — это пространство  
для творчества 7

Как читать эту книгу 7

Что вы получите 7

#### **Глава 1 9**

#### **Глава 1. Введение 10**

Диагностика: почему вы не видите то, что видите 10

Или: Психология слепоты — почему собственники не замечают очевидного 10

Теория 17

Кейсы 19

Инструмент 21

Разбор диалогов 23

Практика 24

Чек-лист 25

Ссылка на углублённый модуль 25

Размышления автора: о том, как начать видеть 25

Истории диагностики: когда правда оказалась не такой ,  
как казалось ..... 26

**Глава 2 28**

**Глава 2. Введение 29**

Структура: почему ваш бизнес – это они, а не вы 29

Или: Психология организационной архитектуры — как  
невидимые структуры управляют всем 29

Система не работает без смысла 36

Миссия отдела продаж: не «продавать больше», а «делать  
клиента уверенным» 36

Принципы принятия решений: пять правил, по которым  
команда думает самостоятельно 37

Карта ролей: чем «миссия роли» отличается от должност-  
ной инструкции 38

Психологический слой: РАЕИ и культура компании 39

Кейсы 39

Разбор диалогов 41

Инструмент 42

Практика 42

Чек-лист 43

Ссылка на углублённый модуль 44

Размышления автора: о том, почему люди работают 44

Истории структуры: когда правила стали живыми 44

**Глава 3. CRM: Нервная система бизнеса 46**

**Глава 3. Введение 47**

CRM: почему ваши клиенты уходят – и вы не знаете почему 47

Или: Психология клиентских отношений — как невидимая боль разрушает лояльность 47

Теория 54

Кейс 57

Инструмент 60

Чек-лист 62

Практика 63

Чек-лист- практика 65

Живая система: как CRM становится частью вашего бизнеса 66

Размышления автора: что я вижу, когда прихожу в вашу CRM 68

Письмо к читателю : о том, чего нет в учебниках 71

**Глава 4. Автоматизация: убийца рутины 72**

**Глава 4. Введение 73**

Автоматизация: почему вы работаете больше, чем ваши сотрудники 73

Или: Психология эффективности — как сознание создаёт бессознательное бездействие 73

Теория 80

Кейс 83

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Инструмент-практи-                                                                           |            |
| ка.....                                                                                      |            |
| Чек-лист                                                                                     | 91         |
| Размышления автора: о рутине, которая ест нас заживо                                         | 91         |
| Истории из жизни: когда автоматизация меняет все                                             | 92         |
| О том, как не сломать то, что работает                                                       | 93         |
| Автоматизация, как зеркало вашего бизнеса                                                    | 94         |
| Последнее, о чем я хочу вам сказать                                                          | 95         |
| <b>Глава 5. Аналитика: данные для роста</b>                                                  | <b>96</b>  |
| <b>Глава 5. Введение</b>                                                                     | <b>97</b>  |
| Аналитика: почему вы слепы к цифрам и что с этим делать                                      | 97         |
| Или: Психология принятия решений — почему вы видите то, что хотите видеть, а не то, что есть | 97         |
| Теория                                                                                       | 104        |
| Кейс                                                                                         | 108        |
| Инструмент                                                                                   | 112        |
| Практика                                                                                     | 114        |
| Чек- лист                                                                                    | 115        |
| Размышления автора: о цифрах, которые не видно                                               | 116        |
| О том, как цифры врут и как научиться их слушать                                             | 117        |
| Дашборд, который спас компанию                                                               | 118        |
| О том что делать, когда цифры не нравятся                                                    | 119        |
| <b>Глава 6. Обучение: развитие компетенций</b>                                               | <b>120</b> |
| <b>Глава 6. Введение</b>                                                                     | <b>121</b> |
| Обучение: почему ваша команда не растет и вы не знаете                                       |            |

почему 121

Или: Психология развития — как невидимые барьеры блокируют рост людей 121

Теория 130

Кейс 133

Инструмент 136

Практика 138

Чек-лист 140

Размышления автора о том, как люди растут 141

Истории обучения: люди которые выросли 141

**Глава 7. Личная трансформация: путь собственника 144**

**Глава 7. Введение 145**

Трансформация: почему вы боитесь меняться и как это убивает бизнес 145

Или: Психология изменений — как страх перед неизвестным парализует рост 145

Теория 152

Кейс 155

Инструмент 158

Практика 160

Чек-лист 163

Размышления автора о том, как меняться, когда не хочется 164

Истории трансформации: люди, которые изменились 165

**Глава 8. Масштабирование культуры 167**



## **Глава 8. Введение 168**

Масштабирование: Почему рост убивает бизнес и как этого избежать 168

Или: Психология масштаба — как рост разрушает то, что работает 168

Теория 175

Кейс 178

Инструмент 181

Практика 183

Чек-лист 184

Размышления автора о том, что такое бизнес без вас 186

Истории масштабирования: когда бизнес вырос 186

## **Глава 9 189**

## **Глава 9. Введение 190**

Финансы: почему вы не знаете сколько зарабатываете и как это убивает бизнес 190

Или: Психология денег — как страх перед цифрами разрушает финансовое здоровье 190

Теория 194

Кейсы 197

Инструмент 200

Разбор диалогов 202

Практика 203

Чек-лист 203

Ссылка на углублённый модуль 204

Размышления автора о том, как я перестала бояться цифр

Истории финансов, когда цифры спасли и когда не спасли  
205

## **Глава 10** 207

### **Глава 10. Введение** 208

Стратегия: почему вы думаете, что на у вас есть – а ее нет  
208

Или: Психология стратегического мышления — как буду-  
щее становится прошлым 208

Теория 213

Кейсы 216

Инструмент 218

Разбор диалогов 220

Практика 221

Чек-лист 221

Ссылка на углублённый модуль 222

Размышления автора о том, зачем вы это делаете 222

Истории стратегии: когда одно решение изменило все 223

### **Заключение** 225

Книга, которая изменила вас 225

Или: Почему вы дочитали до этих строк 225

Оглядываясь назад: Что вы узнали за эти страницы 225

О том, что будет дальше: после того, как вы закроете эту  
книгу 226

О пяти вопросах, которые нужно задать себе прямо сейчас  
226

О шести вещах, которые убивают бизнес — медленно, но верно 227

О страхе, который останется с вами навсегда 228

О людях, которых вы потеряете на этом пути 229

О семи привычках собственника, который выживает 229

О четырёх стадиях принятия реальности: Путь от отрицания до трансформации 230

О четырёх вещах, которые я хотела бы знать в начале пути 231

О типичных ошибках собственника: Семь граблей, на которые наступают все 232

О четырёх вещах, которые нельзя делегировать: То, что должны делать только вы 233

О десяти книгах, которые изменили мой взгляд на бизнес: Что читать после этой книги 233

О пяти вещах, которые я обещаю вам — и сдержу 234

О четырёх вещах, которых я боялась — и преодолела 234

О том, как я нашла свою «Архитектуру Порядка»: Личная история 235

О моменте, когда всё изменится: Вы его не заметите 235

О том, что главное: Не инструменты, а вы 235

О том, что делать завтра: Одно действие, не десять 236

Истории, которые изменили меня: Три человека, три урока 237

О том, что будет через год и через пять лет 238

Оглядываясь вперёд: Чего я желаю вам 238

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| О книгах, которые изменяют вас ещё больше      | 239 |
| Последнее: Спасибо                             | 238 |
| Письмо к себе будущему                         | 239 |
| Напутствие                                     | 239 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                     | 241 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1                                   | 241 |
| ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК СОБСТВЕННИКА          | 241 |
| Как использовать этот опросник                 | 241 |
| Раздел 1: Диагностика                          | 241 |
| Раздел 2: Ядро (Команда и культура)            | 241 |
| Раздел 3: CRM и клиенты                        | 241 |
| Раздел 4: Автоматизация                        | 241 |
| Раздел 5: Аналитика и данные                   | 241 |
| Раздел 6: Обучение и развитие                  | 242 |
| Раздел 7: Личная трансформация                 | 242 |
| Раздел 8: Масштабирование                      | 242 |
| Подсчёт результатов                            | 242 |
| Интерпретация                                  | 243 |
| План действий                                  | 243 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2                                   | 245 |
| КАРТОЧКА КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ                     | 245 |
| Шаблон для описания и внедрения культуры       | 245 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3                                   | 247 |
| ЧЕК-ЛИСТ НАСТРОЙКИ CRM                         | 247 |
| Пошаговое руководство по внедрению CRM-системы | 247 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 249

БИБЛИОТЕКА АВТОМАТИЗАЦИЙ 249

50 готовых сценариев для внедрения 249

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 253

ШАБЛОНЫ АНАЛИТИЧЕСКИХ ДАШБОРДОВ 253

Готовые структуры для ежедневного, еженедельного и ежемесячного мониторинга 253

Дашборд 1: Ежедневный (для собственника) 253

Дашборд 2: Еженедельный (для руководителя отдела продаж) 255

Дашборд 3: Ежемесячный (для собственника и инвестора) 256

Дашборд 4: Инвестиционный (для инвесторов и партнёров) 259

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 260

ПЛАН РАЗВИТИЯ СОБСТВЕННИКА 260

Персональная программа трансформации на 12 месяцев 260

Месяц 1: Фундамент (Ядро) 260

Месяц 2: Ядро (Команда и культура) 260

Месяц 3: CRM и клиенты 260

Месяц 4: Автоматизация 260

Месяц 5: Аналитика 261

Месяц 6: Обучение команды 261

Месяц 7: Делегирование 261

Месяц 8: Стратегия 261

Месяц 9: Масштабирование 262

Месяц 10: Маркетинг и рост 262

Месяц 11: Финансы 262

Месяц 12: Интеграция и планирование следующего года

262

ПРИЛОЖЕНИЕ 7 263

ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ 263

Основные понятия книги в алфавитном порядке 263

ПРИЛОЖЕНИЕ 8 266

РЕСУРСЫ И ИНСТРУМЕНТЫ 266

Ссылки, книги, курсы и сообщества для дальнейшего развития 266

Книги, которые рекомендую прочитать 266

Онлайн-курсы и программы 267

Сообщества и нетворкинг 267

Инструменты (софт и сервисы) 268

Конференции и события 268

Telegram-каналы и подкасты 269

Формулы для быстрого расчёта 269

ОБ АВТОРЕ 270

Кто я 270

Моя история 270

Как я стала консультантом 270

Что я делаю сейчас 270

Мои принципы 270

Мой стиль работы 271

Как я работаю с книгой 271

Что меня вдохновляет 271

Мой призыв к вам 271

Контакт 272

## **Предисловие**

### **Манифест нового бизнеса**

Почему 90% систем ломаются через 6 месяцев Вы устали. Это не преувеличение — это диагноз. Диагноз, который я ставлю каждому владельцу бизнеса на первой встрече. Не потому что я цинична. Потому что я вижу паттерн. Снова и снова. Вы приходите домой поздно. Телефон не замолкает. В мессенджерах — десятки непрочитанных. В почте — сотни писем. Завтра судьба переговоров зависит от того, вспомните ли вы перезвонить клиенту. А вы уже забыли его имя. В воскресенье вечером вас накрывает тревога о понедельнике. Вы листаете задачи в голове. Не можете остановиться. Семья смотрит на вас, а вы думаете о том, что забыли передать менеджеру.

Знакомо?

И вот вы решаете: «Всё, хватит! Нужна система!» Вы покупаете CRM. Ставите Битрикс24. Нанимаете внедренца. Запускаете автоматизацию. Делаете дашборды. Объявляете: «Мы теперь работаем по-новому!» Через месяц все ненавидят CRM. Через три — вернулись к Excel. Через шесть — вы снова в ручном режиме. Знакомо?

Честный разговор о том, почему инструменты не спасают. Давайте поговорим о том, о чём не говорят на конференциях по автоматизации. Инструмент — это не панацея. Это зеркало. И если в вашей команде культура не работает, инструмент покажет это с беспощадной честностью. Что я вижу в 90% бизнесов, которые ко мне приходят:

— CRM превращается в кладбище контактов. Вместо «системы для роста» — таблица для галочки.

— Автоматизация работает на бумаге. В реальности сотрудники обходят её, потому что «так быстрее».

— Данные врут. Все отчёты красивые, а денег нет.

Почему? Потому что вы пытаетесь поставить телегу впереди лошади. Нельзя внедрить систему контроля туда, где нет доверия. Нельзя автоматизировать процесс там, где непонятно, зачем он нужен. Нельзя требовать от команды «работать в системе» там, где они не понимают, как это помогает им.

Порядок — это не контроль. Порядок — это пространство для творчества. Вот величайшее заблуждение: порядок = контроль. Мы думаем: «Если я всё проконтролирую, будет порядок». И превращаем бизнес в полицейское государство. Отчёты каждый час. Скриншоты рабочих столов. Разрешения на каждый шаг. Люди работают в страхе. А страх — это не порядок. Это его имитация.

Настоящий порядок — это когда система работает, а вы можете уехать в отпуск. Когда команда принимает решения



без вас. Когда клиенты возвращаются, потому что вы им нравитесь — а не потому что вы их держите. Это не утопия. Это результат правильной работы. И эта книга — о том, как к нему прийти.

Как читать эту книгу Эта книга — не учебник. Это карта. Карта, на которой десять глав. Каждая глава — это этаж здания, которое вы строите. Диагностика — фундамент. Структура — стены. CRM, автоматизация, аналитика — инструменты. Обучение — лифт, который поднимает вашу команду. Трансформация — ремонт, когда что-то сломалось. Масштабирование — когда дом готов и пора строить новый. Финансы — крыша, которая защищает от дождя. Стратегия — компас, который показывает, куда идти. Вам не нужно читать всё сразу. Начните с той главы, где болит больше всего. Но помните: фундамент важнее крыши. Если в бизнесе хаос — не бегите в автоматизацию. Сначала разберитесь с диагностикой.

Я проведу вас через каждую главу. Теория — объясню, почему что-то работает. Кейсы — покажу, как это выглядит в реальности. Инструменты — дам готовые решения. Разбор диалогов — научу разговаривать с командой. Практика — покажу, что делать прямо сегодня. Чек-лист — помогу понять, где вы сейчас. И в конце каждой главы — мои размышления. Не теория. Личный опыт. Истории людей, которые прошли этот путь до вас. Что вы получите После этой книги вы будете знать:

- Как видеть правду о своём бизнесе — и не бояться её.
- Как построить структуру, которая работает без вас.
- Как внедрить CRM так, чтобы команда не саботировала.
- Как автоматизировать рутину и освободить время.
- Как читать цифры и принимать решения на основе данных.
- Как обучать команду так, чтобы она росла.
- Как меняться, не ломая бизнес.
- Как масштабировать систему, а не хаос.
- Как управлять финансами, а не считать их.
- Как построить стратегию, которая ведёт вас туда, куда нужно.

И главное: вы перестанете быть заложником своего бизнеса. Бизнес будет работать на вас. А не вы — на него. Это и есть настоящий порядок.

Добро пожаловать в «Архитектуру Порядка 2.0». Начнём.

## Глава 1

### ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ

**Диагностика: почему вы не видите то что видите**

*Или: Психология слепоты — почему собственники не замечают очевидного*

**Часть первая: Почему вы не видите то, что видите**

Есть один вопрос, который я задаю каждому собственнику на первой встрече. Не «что не работает?». Не «какие проблемы?». Не «что хотите изменить?». Я спрашиваю: «Когда в последний раз вы открывали глаза — и видели свой бизнес по-настоящему? Не то, что вы привыкли видеть. Не то, что вам хочется видеть. Реальность. Голую. Без украшений. Без фильтров.» И знаете, что я слышу? Молчание.

Долгое. Тяжёлое. Красноречивое. Потому что большинство собственников — не видят. Они смотрят — но не видят. Работают в бизнесе — но не понимают его. Живут в нём — но не знают его. Почему так происходит? Потому что мозг — ленив. Мозг — хочет экономить энергию. И он выработал систему: не смотреть на то, что больно. Не видеть то, что страшно. Не замечать то, что угрожает. Мозг защищает вас. От правды. От боли. От шока. И это — работает. Какое-то время.

Пока однажды — правда не врывается. Резко. Неожиданно. Беспощадно. Когда бизнес падает — и вы не понимаете почему. Когда команда разбегается — и вы не видели этого. Когда деньги заканчиваются — а вы думали, что всё хорошо. Это — не внезапно. Это — вы назревало. Годы. Медленно. Незаметно. Пока вы не видели. Мозг прятал. Мозг защищал. Мозг — обманывал. И теперь — нужно учиться заново. Видеть. Понимать. Знать правду.

Это — первый шаг. Самый важный. Без него — всё остальное не работает.

## **Часть вторая: Психология слепоты — как работает защитный механизм мозга**

Давайте поговорим о мозге. О вашем мозге. О том, как он устроен — и почему мешает вам видеть правду. Ваш мозг — это суперкомпьютер. Но — с одной особенностью: он работает по принципу «лень — двигатель прогресса». Он не хочет думать. Он хочет — экономить. Поэтому мозг создаёт паттерны. Схемы. Автоматизмы. Вы первый раз приходите в офис — и думаете: «Нужно запомнить, где что». Второй раз — уже меньше думаете. Третий — ещё меньше. Десятый — вообще не думаете. Просто идёте. На автомате. Это — экономия. Это — нормально. Это — то, что позволяет вам жить.

Но — это же и проблема. Потому что мозг не различает: «важное» и «неважное». Он автоматизирует всё подряд. Включая — ошибки. Включая — проблемы. Включая — паттерны, которые ведут к краху. Вы первый раз опаздываете с отчётом — и переживаете. Второй — меньше. Третий — вообще не переживаете. Это — нормально. Это — просто. Но если это повторяется — год, два, три — мозг делает вывод: «Это не важно. Это — нормально. Это — можно». И вы не замечаете — как бизнес разваливается. По кусочкам. Незаметно. Потому что мозг привык не замечать.

Это называется — нейропластичность. Способность мозга перестраиваться. Адаптироваться. Привыкать. И это — не плохо. Это — просто. Пока не становится — проблемой. Проблема — когда мозг привыкает к плохому. К болезнен-

ному. К неправильному. И считает это — нормой.

## **Часть третья: Модель Business Blindness (MBI) — четыре уровня слепоты собственника**

Я разработала модель Business Blindness — модель слепоты собственника. За пятнадцать лет работы. На сотнях бизнесов. Четыре уровня. Четыре стадии. Четыре состояния — от почти нормы до клинической слепоты. Первый уровень: Фокусная слепота. Вы видите всё — но не замечаете важного. Фокус — сужен. Внимание — направлено на одно. Остальное — размыто. Пример: вы смотрите на цифры продаж — и видите: продажи растут. Отлично. Но вы не замечаете — что маржинальность падает. Что клиенты уходят. Что команда выгорает.

Фокусная слепота — это когда лес не виден за деревьями. Или деревья не видны за лесом. Это — нормально. Это — большинство. И это — лечится. Просто — расширить фокус. Посмотреть шире. Второй уровень: Скотома — выпадение целых областей. Вы видите — но не видите целые куски. Слепые пятна. Зоны, которые мозг отключает — чтобы не перегружаться. Пример: вы не видите финансы. Совсем. Не потому что их нет — они есть. Просто мозг — не пропускает. Не показывает. Не включает.

**Или: вы не видите людей. Их проблемы. Их боль. Их потребности. Вы видите — функции. Статусы. Резюме. Но не — людей.**

Скотома — это серьезнее. Это — не фокус. Это — сле-

пота. Целые области — закрыты. Лечится — сложнее. Нужно специально расширять периферию. Смотреть туда, куда не хочется. Заставлять себя — видеть то, что мозг прячет. Третий уровень: Туннельное зрение. Вы видите — только вперёд. Только то, что ожидаете увидеть. Только то, что подтверждает вашу картину мира. Пример: вы уверены, что рынок падает. И видите — только подтверждения. Падение продаж — да. Уход клиентов — да. Увольнение сотрудников — да.

Но не видите — новые возможности. Новые ниши. Новых клиентов. Потому что они — не в туннеле. Туннельное зрение — это когда реальность подстраивается под ожидания. Когда вы видите — только то, что хотите видеть. Это — опасно. Потому что мир меняется — а вы стоите на месте. В туннеле. Смотрите вперёд — и не видите, что мир уже давно — справа, слева, сзади. Лечится — сложно. Нужно ломать туннель. Принудительно. Снаружи. Потому что изнутри — невозможно. Четвёртый уровень: Полная слепота — отсутствие зрения.

Вы не видите — ничего. Совсем. Живёте в иллюзии. Верите в свою картину — которая не имеет ничего общего с реальностью. Пример: вы думаете, что бизнес работает. Отлично. Растёт. Команда — супер. Клиенты — довольны. А на самом деле — всё разваливается. Деньги — заканчиваются. Команда — разбегается. Клиенты — недовольны. Вы — не видите. Потому что слепы. Полностью. Это — редкость. Но

— бывает. Особенно у тех, кто давно «у руля». Кто считает себя экспертом. Кто уверен, что знает — как надо.

Полная слепота — это потеря зрения. Физического. Ментального. Бизнесового. Лечится — только шоком. Только кризисом. Только — потерей всего.

### **Часть четвёртая: Почему вы не видите себя — как собственника**

Есть одна слепота — отдельная. Специальная. Самая важная. Вы не видите себя. Не видите себя — как собственника. Как руководителя. Как лидера. Почему?

Потому что вы — слишком близко. Слишком внутри. Невозможно увидеть то, частью чего вы являетесь. Это как пытаться увидеть своё лицо — без зеркала. Невозможно. Нужна внешняя точка отсчёта. Зеркало. Другой. Отражение. Но большинство собственников — не используют зеркало. Не просят обратную связь. Не спрашивают: «Как вы меня видите? Что я делаю не так? Что вам не нравится?». Потому что боятся. Боятся услышать правду. Боятся увидеть себя — настоящего. Не того, кем считают себя. А того — кто есть на самом деле. И это — ключевое.

Вы не видите себя. Вы видите — образ себя. Идеализированный. Улучшенный. Исправленный. Настоящий вы — другой. И пока вы не увидите — настоящего себя — вы не сможете измениться. Потому что не знаете, что менять.

### **Часть пятая: Психология отрицания — почему вы не хотите видеть**

Есть слово — «отрицание». Все его знают. Никто — не хочет признавать. Отрицание — это когда вы знаете правду — но не принимаете её. Не верите. Не хотите верить. «Нет, у нас всё хорошо». «Нет, команда работает отлично». «Нет, клиенты довольны». «Нет, я — хороший руководитель». Нет. Нет. Нет. Отрицание — это защита. Это — способ выжить. Это — когда правда — слишком больно. И мозг говорит: «Не будем. Не будем видеть. Не будем знать».

Это — работает. Какое-то время. Потом — перестаёт. И тогда — приходит боль. Реальная. Сильная. Неуправляемая. И тогда — уже поздно. Потому что отрицание — сломало бизнес. Пока вы не видели — оно разваливалось. Поэтому — не отрицайте. Не защищайтесь. Не прячьтесь.

Примите — что вы не видите. Примите — что слепы. Примите — что нужна помощь. Это — первый шаг. Без него — диагностика невозможна.

### **Часть шестая: Три зоны слепоты — себя, команды, клиентов**

Есть три зоны, в которых собственник слеп. Три области, которые он не видит — и не хочет видеть. Зона первая: Себя. Вы не видите себя. Своих ошибок. Своих слабостей. Своего влияния на проблемы. Вы думаете: «Я хороший». «Я стараюсь». «Я делаю всё, что могу». А на самом деле — вы делаете то, что удобно. То, что привычно. То, что не требует усилий.

Вы не видите — как ваше поведение разрушает бизнес. Как ваши слова ранят. Как ваши решения — ошибочны. И



пока не увидите — не изменитесь. Зона вторая: Команда. Вы не видите — реальную команду. Не настоящих людей. А — тех, кем хотите их видеть. «Он — хороший специалист». «Она — ответственная». «Они — команда».

А на самом деле — половина не справляется. Четверть — не на своём месте. Десять процентов — разрушают всё. Вы не видите — реальную картину. Потому что не хотите. Потому что признать — значит действовать. Увольнять. Менять. Начинать заново. А это — больно. Проще — не видеть. Зона третья: Клиенты. Вы не видите — настоящих клиентов. Не тех, кем они кажутся. Не тех, кем должны быть. А — настоящих.

Вы видите — деньги, которые платят. Сделки, которые закрывают. Контракты, которые подписывают. А не видите — уходят ли. Почему уходят. Что думают. Что чувствуют. Что — на самом деле. Клиент — это не транзакция. Клиент — это живой человек. С потребностями. С проблемами. С ожиданиями. Но вы — не видите. Потому что смотрите на цифры. На обороты. На профиты. А клиенты — уходят.

**Часть седьмая: Метод «Три зеркала» — как увидеть то, что не видишь**

Как увидеть слепые зоны? Как посмотреть туда, куда не хочется?

Я использую метод «Три зеркала». Три источника информации — которые дают вам правду. О вас. О бизнесе. О реальности. Зеркало первое: Цифры. Цифры — не врут. Ни-

когда. Они показывают — то, что есть. Не то, что вы хотите видеть. Посмотрите на финансы. На продажи. На показатели. Без фильтров. Без ожиданий. Просто — на факты. Если цифры не нравятся — это не значит, что они неправильные. Это значит — что они реальные. А вы — привыкли к иллюзии.

Научитесь читать цифры. Понимать их. Видеть то, что они говорят. Это — зеркало. Первое. Объективное. Бесстрастное. Зеркало второе: Люди вокруг. Спросите. Спросите тех, кто рядом — партнёров, сотрудников, клиентов, друзей, семью. «Как вы видите мой бизнес?» «Что я делаю не так?» «Что вы хотели бы изменить?»

Не защищайтесь. Не объясняйте. Не оправдывайтесь. Просто — слушайте. И — записывайте. Потому что то, что вы услышите — будет больно. Будет неприятно. Будет противоречить всему, во что вы верите. Но — это правда. Спросите. Получите обратную связь. Увидите себя — настоящего. Это — зеркало. Второе. Со стороны. Извне.

Зеркало третье: Эксперт. Пригласите того, кто видит. Консультанта. Ментора. Коуча. Внешнего человека. Того, кто не вовлечён. Кто не заинтересован. Кто — просто видит. И заплатите — за эту возможность. За это время. За это знание. Потому что иногда — нужен кто-то, кто видит то, что вы не можете увидеть сами.

Это — зеркало. Третье. Профессиональное. Глубокое. Три зеркала. Три источника правды. Используйте — все три.

И вы увидите — то, что было скрыто. То, что было спрятано. То, что — было всегда.

## **Часть восьмая: Психология боли — почему правда ранит**

Правда — ранит. Всегда. Независимо от того, кто её говорит. Независимо от того, как она сказана. Правда — бьёт. Приземляет. Опускает на землю. И большинство людей — не хотят этого. Избегают. Уклоняются. Защищаются. Потому что боль — неприятна. Потому что боль — заставляет меняться. Потому что боль — требует действия. Но — боль — это и учитель. Самый мощный. Самый эффективный.

Я заметила: собственники, которые прошли через боль — изменились. Те, кто избежал — остались там же. Боль — это точка перелома. Момент, когда всё меняется. Когда старый мир — рушится. И новый — начинает строиться. Поэтому — не бойтесь боли. Не избегайте её. Не прячьтесь. Идите навстречу. Смотрите правде в глаза. Чувствуйте — боль. И — учитесь. Потому что боль — это не приговор. Это — возможность. Возможность увидеть — то, что было скрыто. Понять — то, что было непонятно. Изменить — то, что было невозможно.

## **Часть девятая: Почему страх — ваш главный враг**

Страх — это то, что не даёт вам видеть. То, что прячет правду. То, что создаёт слепые зоны. Страх потерять — не даёт увидеть, что вы уже теряете. Страх признать ошибку — не даёт её исправить. Страх быть плохим — не даёт стать

лучше. Страх — это замок. На вашем сознании. На вашем зрении. На вашем росте.

И ключ — от этого замка — у вас. Всегда. Просто — вы не используете его. Потому что ключ — требует смелости. Требуется — посмотреть правде в глаза. Требуется — принять то, что видишь. А это — страшно. Но — возможно. Всегда. Для каждого. Поэтому — посмотрите на свой страх. Что вы боитесь увидеть? Что не хотите признавать? Что прячете — за слепыми зонами?

Ответьте — честно. И этот ответ — станет первым шагом к тому, чтобы увидеть.

**Часть десятая: Три вопроса, которые нужно задать себе — прямо сейчас**

И последнее. Перед тем, как перейдём к теории. Три вопроса. Которые нужно задать себе — прямо сейчас. До того, как вы начнёте читать основную часть главы. Эти вопросы — изменят ваш взгляд. Откроют слепые зоны. Подготовят — к тому, что будет дальше. Вопрос первый: Когда в последний раз вы видели свой бизнес — настоящим? Не тем, каким хотите видеть. А — каким он есть. С цифрами. С проблемами. С правдой. Запишите дату. Если не можете вспомнить — значит, давно не видели. А значит — слепы.

Вопрос второй: Что вы не хотите видеть — в своём бизнесе? Какую правду прячете? Какую проблему игнорируете? На какой вопрос не хотите отвечать?

Напишите — три вещи. Честно. Не для кого-то. Для себя.

Вопрос третий: Что будет, если вы не увидите? Если продолжите не замечать? Если оставите всё как есть — ещё на год? На два? На пять?

Представьте — будущее. Без изменений. Без диагностики. Без правды. Где вы будете? Что случится? Кто пострадает?

Ответьте — и поймёте: нужно видеть. Сейчас. Пока не поздно.

**Часть одиннадцатая: Феномен «слепоты успеха» — когда хорошее становится врагом** Есть один феномен, который я наблюдаю — постоянно. Называю его «слепота успеха». Это происходит так: бизнес работает хорошо. Оборот растёт. Клиенты покупают. Команда справляется. Всё — отлично. И собственник — расслабляется. Не замечает проблем. Не видит зон риска. Не готовится к тому, что может измениться. Потому что думает: «Раз всё хорошо — значит, всё будет хорошо. Зачем что-то менять? Зачем что-то улучшать? Работает — и ладно».

Это — самая опасная позиция. Потому что именно в этот момент — зарождаются будущие проблемы. Рынок меняется. Технологии развиваются. Клиенты становятся требовательнее. Конкуренты не спят. А вы — не видите. Потому что «всё хорошо». Это как ехать на машине ночью — и не замечать, что заканчивается бензин. Пока не заглохнете посреди трассы. «Слепота успеха» — это когда хорошее становится врагом. Когда комфорт создаёт иллюзию безопасности. Когда успех — маскирует проблемы.

И единственный способ не допустить — это задавать себе вопрос: «Что может пойти не так? Что я не замечаю? Где зона риска?» Не когда всё плохо — а когда всё хорошо. Именно тогда — нужно быть особенно внимательным.

**Часть двенадцатая: Почему вы видите симптомы, а не причины** Давайте поговорим о симптомах и причинах. Это — ключевое. Понимание этого — меняет всё. Симптом — это то, что вы видите. Боль, проблема, конфликт, уход клиента, увольнение сотрудника. Причина — это то, что стоит за симптомом. Глубже. Невидимо. Неочевидно. Большинство собственников лечат симптомы. Тушат пожары. Реагируют на последствия.

А причину — не видят. Не ищут. Не понимают. Пример: клиент ушёл. Вы думаете — конкурент переманил. Или цена высокая. Или качество упало. А причина — может быть в том, что менеджер — грубил. Что вы — не перезвонили вовремя. Что процесс — был сломан ещё три месяца назад. Симптом — уход клиента. Причина — грубость менеджера. Или ваша недоступность. Или системная проблема. Но вы видите — только симптом. И лечите — симптом. Меняете менеджера. Снижаете цену. Улучшаете качество.

А причина — остаётся. И через месяц — уходит другой клиент. Потом — третий. Потом — двадцать. Это называется — «системная ошибка». Когда одна причина создаёт — тысячу симптомов. И пока вы не увидите причину — вы не решите проблему. Поэтому — не лечите симптомы. Ищите

причины. Копайте глубже. Спрашивайте «почему?» — пять раз. Почему клиент ушёл? Потому что недоволен.

Почему недоволен? Потому что долго ждал. Почему долго ждал? Потому что не было процесса. Почему не было процесса? Потому что не сделали. Вот — настоящая причина. Не клиент ушёл. А — не сделали процесс.

**Часть тринадцатая: Механизм психологической защиты — как мозг создаёт иллюзии** Мозг — это машина для создания иллюзий. Не намеренно. Просто — так устроен. Он хочет — защитить вас. От боли. От стресса. От неприятных эмоций. И он создаёт — защитные механизмы. Фильтры. Искажения. Заблуждения. Вот основные — которые мешают видеть правду:

Первое: Избирательное восприятие. Вы видите — только то, что подтверждает вашу точку зрения. Всё остальное — отфильтровываете. Вы думаете, что команда работает хорошо — и видите только хорошее. Плохое — не замечаете. Или объясняете: «Это###». «Это временно». «Это неважно». Второе: Ретроспективное искажение. Вы переписываете прошлое — так, чтобы оно соответствовало настоящему. «Я всегда так делал». «Я всегда это знал». «Я всегда это говорил». А на самом деле — не всегда. Но мозг не хочет помнить — как было на самом деле. Потому что это — больно.

Третье: Склонность к подтверждению. Вы ищете — доказательства своей правоты. И находите. Игнорируя — доказательства обратного. «Я говорил, что будет кризис — и

он случился». А то, что вы не видели возможностей — забываете. Потому что неудобно. Четвёртое: Оптимистическое предубеждение. Вы переоцениваете — шансы на успех. И недооцениваете — риски. «У нас всё хорошо». «Мы растем». «У нас лучше, чем у конкурентов». А на самом деле — может быть наоборот. Но вы не видите. Потому что оптимизм — мешает.

Пятое: Ложное чувство контроля. Вы думаете, что контролируете — то, что не контролируете. «Я управляю своим бизнесом». «Я принимаю правильные решения». «Я знаю, что делаю». А на самом деле — рынок управляет вами. Конкуренты — определяют вашу судьбу. Клиенты — решают, быть вам или не быть. Но вы не видите — этого. Потому что чувство контроля — успокаивает. И — маскирует. Это — пять основных искажений. Есть ещё — сотни. Но — достаточно.

Понимание того, что ваше восприятие — искажено — это уже большой шаг. Поэтому — будьте осторожны. Проверяйте. Пересматривайте. Сомневайтесь. Это — не слабость. Это — сила. Сила видеть правду — а не иллюзию.

**Часть четырнадцатая: Слепота поколений — почему старый опыт мешает видеть новое** Есть ещё одна слепота — отдельная. Связанная с опытом. С историей. С прошлым. Мы все — дети своего времени. Все — выросли в определённых условиях. В определённой среде. С определёнными убеждениями. И всё это — формирует наше вос-



приятие. Наш взгляд на мир. Наше понимание — того, как работает бизнес. Тот, кто начинал в девяностых — видит бизнес — по-другому. Чем тот, кто начинал в двухтысячных. И по-другому — чем тот, кто начинал в десятых.

Не лучше. Не хуже. По-другому. И это — создаёт слепые зоны. Потому что старый опыт — не всегда релевантен. Не всегда применим. Не всегда — работает. Рынок меняется. Технологии меняются. Люди меняются. Поколения — меняются. А вы — застряли в прошлом. Смотрите на новый мир — глазами старого. И не видите — что мир — изменился. Что правила — другие. Что возможности — новые.

Поэтому — важно периодически обновлять свой взгляд. Спрашивать себя: «Актуально ли то, во что я верю? Работает ли ещё то, что работало раньше? Может ли быть по-другому?» Не отказываться от опыта. Не отрицать прошлое. Просто — проверять. Актуализировать. Обновлять.

**Часть пятнадцатая: Кейс из практики — как слепота разрушила бизнес за один год** Истории — запоминаются лучше, чем теория. Поэтому — расскажу. Клиент. Назову — Сергей. Собственник производственной компании. Сорок человек.оборот — пятьдесят миллионов в год. Сергей — опытный. В бизнесе — пятнадцать лет. «Знает всё». «Видел всё». «Умеет всё». И он — не замечал. Годами. Одну вещь.

Его менеджер по продажам — воровал. Не много. Не грубо. Но — воровал. На комиссиях. На откатах. На завышен-

ных ценах. Сергей — не видел. Потому что не хотел видеть. Потому что менеджер — был «свой». «Проверенный». «Лояльный». Потом — узнал. Случайно. От другого сотрудника. И понял: за три года — украли — три миллиона. На глазах. Под носом. Безнаказанно. А он — не видел.

Почему? Потому что слепота. Защитный механизм. Нежелание признать, что «свой» — может предать. Это — пример. Из сотен. Каждый второй собственник — имеет свою историю. Свою слепоту. Свою цену невидения. И вопрос — только в масштабе. В цене. В том, сколько вы готовы потерять — прежде чем увидите.

**Часть шестнадцатая: Кейс из практики — как слепота сохранила бизнес** Но есть — и другой пример. Противоположный. Другой клиент. Назову — Марина. Собственница торговой компании. Двадцать человек.оборот — тридцать миллионов. Марина — пришла на консультацию — с вопросом: «Почему прибыль падает? Вроде всё — как раньше. оборот — тот же. Клиенты — те же. А прибыль — меньше». Мы начали разбираться. Открыли цифры. Сравнили — год к году. Месяц к месяцу.

И нашли — проблему. Одна категория товаров — занимала двадцать процентов оборота. И приносила — ноль процентов прибыли. Убыток — даже. Марина — не видела этого. Годами. Потому что «всегда так было». Потому что «клиенты берут». Потому что «не хотела ссориться с поставщиком». Она не видела — что теряла деньги. На каждой сделке.

Каждый месяц. Год. Мы нашли. Посчитали. Три миллиона — в год. Потерянные — на одном товаре. Марина — изменила закупку. Убрала убыточный товар. Перестроила ассортимент.

Через год — прибыль выросла на двадцать процентов. Она — увидела. Вовремя. Потому что — захотела увидеть. Это — другой урок. О том, что увидеть — можно. Если захотеть. Если открыть глаза. Если — не бояться правды.

**Часть семнадцатая: Три типа собственников — и их слепые зоны** Я выделяю три типа собственников — по отношению к правде. По способности — видеть. Тип первый: Слепой не хочет видеть. Это — собственник, который знает — что слеп. Но — не хочет открывать глаза. Потому что боится. Потому что лень. Потому что — комфортнее не знать. Он говорит: «Я знаю, что проблемы есть. Но — не сейчас. Потом разберусь».

А потом — не разбирается. Никогда. Потому что «потом» — не наступает. Этот тип — не изменится. Никогда. Пока не случится — кризис. Большой. Неизбежный. Тип второй: Слепой не знает, что слеп. Это — собственник, который уверен — что видит всё. Что понимает — свой бизнес. Что знает — правду. А на самом деле — слеп. Полностью. Но не знает — об этом.

Он говорит: «Я же управляю бизнесом каждый день. Я вижу — всё». А на самом деле — видит — иллюзию. Свою. Созданную мозгом. Этот тип — изменится. Если получит —

внешнюю обратную связь. Если кто-то покажет — зеркало. Тип третий: Слепой хочет видеть. Это — собственник, который понимает — что не всё видит. Который готов — открыть глаза. Который хочет — знать правду.

Он говорит: «Я не знаю — что не вижу. Но хочу узнать. Помогите мне». Этот тип — изменится. Гарантированно. Потому что — хочет. Потому что готов. Потому что — открыт. К какому типу относитесь вы?

**Часть восемнадцатая: Психология кризиса — когда слепота становится невозможной** Есть момент — когда слепота — невозможна. Когда правда — врывается. Неминуемо. Беспощадно. Это — кризис. Кризис — это когда иллюзии разбиваются. Когда вы больше не можете не видеть. Когда реальность — требует — быть увиденной. Банкротство. Потеря клиента. Уход команды. Суд. Развод. Болезнь.

Это — моменты, когда вы — вынуждены открыть глаза. Принудительно. Больно. И тогда — происходит — чудо. Вы начинаете — видеть. По-настоящему. Всё. То, что было скрыто — становится очевидным. То, что было спрятано — становится видимым. То, что было — всегда — становится — реальностью. Кризис — это не враг. Это — учитель. Самый жёсткий. Но — эффективный. Но — можно учиться — и без кризиса. Можно открыть глаза — добровольно. До того, как станет — слишком поздно.

Как? Задавая себе сложные вопросы. Прося обратную связь. Приглашая внешних экспертов. Работая с зеркалами.

Это — сложнее. Но — менее болезненно. Выбирайте — сами. Кризис — или осознанность. Боль — или профилактика.

**Часть девятнадцатая: Практика осознанности — пять упражнений для развития зрения** И последнее — на сегодня. Практическое. Пять упражнений — для развития осознанности. Для тренировки зрения. Для того, чтобы видеть — то, что раньше не замечали. Упражнение первое: Ежедневный обзор. Каждый вечер — пять минут. Спросите себя: «Что я видел сегодня — нового? Что не замечал раньше? Что изменилось — в моём бизнесе?» Записывайте. Ответы. Наблюдения. Открытия.

Это — тренировка. Мышца — видения. Каждый день — чуть сильнее. Упражнение второе: Вопрос «почему?» — три раза. Когда видите проблему — спрашивайте «почему?» три раза. Не один. Три. Первый ответ — поверхностный. Второй — глубже. Третий — настоящая причина. Это — метод. Для поиска причины — за симптомом. Упражнение третье: Перевернутый взгляд. Посмотрите на свой бизнес — с другой стороны. С позиции клиента. С позиции сотрудника. С позиции конкурента.

Как они видят вас? Что думают? Что чувствуют?

Это — расширяет перспективу. Показывает — то, что не видно изнутри. Упражнение четвёртое: Раз в месяц — полный аудит. Один день в месяц — посвятите анализу. Цифры. Процессы. Люди. Всё. Не поверхностно. Глубоко. Как будто видите — впервые. Это — генеральная уборка. Для зрения.

Для понимания. Для бизнеса. Упражнение пятое: Обратная связь — каждый месяц. Раз в месяц — спрашивайте троих людей: «Что я делаю не так? Что вы хотели бы изменить? Что вам не нравится?»

Записывайте. Не защищайтесь. Просто — слушайте. Это — зеркало. Действующее. Регулярное. Полезное.

**Часть двадцатая: Подготовка к теории — что будет дальше** Итак — мы подошли к концу введения. Психологической части. Бизнес-психологии. Мы поговорили о слепоте. О её типах. О её причинах. О её последствиях. О методах — открыть глаза. Теперь — мы готовы. К теории. К практике. К инструментам. В следующей части — будет конкретика. Стратегия диагностики. Система поиска проблем. Методы работы с правдой.

Вы узнаете — как провести аудит бизнеса. Как найти точки разрыва. Как определить — что именно не работает. Как понять — в чём настоящая проблема. Это — не просто теория. Это — руководство к действию. Пошаговое. Практичное. Готовое к внедрению. Поэтому — продолжим. После этого введения — будет теория. С примерами. С инструментами. С заданиями. Готовы?

Тогда — переходим к следующей части. Спокойно. Методично. Шаг за шагом. Давайте начнём — видеть. По-настоящему. Всё.

**Часть двадцать первая: О чём вы будете думать — после этой главы** Я хочу, чтобы вы запомнили — одну

вещь. Самую важную. Эта глава — про вас. Про вашу способность — видеть. Про вашу готовность — открыть глаза. Не про бизнес. Не про команду. Не про клиентов. Про — вас. Как собственника. Как лидера. Как человека, который принимает решения.

Ваш бизнес — это отражение вас. Всё, что в нём происходит — это вы. Ваши решения. Ваши действия. Ваши бездействия. Если бизнес не работает — что-то не работает — в вас. Если команда слабая — значит, вы — не создали условия для силы. Если клиенты уходят — значит, вы — не дали им то, что они хотят. Это — не обвинение. Это — факт. Объективный. Беспристрастный.

И первым шагом к изменению — является признание этого факта. Поэтому — когда вы закончите читать эту главу — задайте себе один вопрос:

«Что в моём бизнесе — не работает — потому что я — не работаю?» Запишите ответ. Честно. Без фильтров. Без защиты. И этот ответ — станет отправной точкой. Первой точкой — на карте изменений. Всё остальное — будет развиваться — из этой точки. Отсюда — и только — отсюда.

**Часть двадцать вторая: Обещание трансформации — что изменится после этой главы** И последнее — в этом введении. Обещание. Если вы правильно проработаете эту главу — выполните практику. Заполните чек-лист. Проведёте аудит. То — через месяц — вы будете видеть свой бизнес — иначе. Не идеально. Не полностью. Но — иначе.

Вы начнёте замечать — то, что не замечали. Понимать — то, что не понимали. Видеть — то, что было скрыто. Это — первый шаг. Самый сложный. Самый важный. Остальные девять глав — построены на этом фундаменте. На этом понимании. На этом — видении. Если вы видите — вы можете действовать. Если вы действуете — вы меняете. Если вы меняете — вы растете. Если вы не видите — вы не можете действовать. И ничего не меняется. Никогда.

Поэтому — инвестируйте в эту главу. В это введение. В эту психологию. Это — окупится. Стократ. Я — гарантирую. Давайте начнём. С этой главы. С этой книги. С этого — момента. Время — пришло. И помните: вы уже изменились — в тот момент, когда решили прочитать эту книгу. Решение — это первый шаг. Он — уже сделан.

Осталось — дойти до конца. До результата. До трансформации. И я — буду рядом. На каждом шаге. На каждой странице. На каждом этапе. Вместе — мы пройдем этот путь. Вместе — увидим правду. Вместе — изменимся. Вперёд.

## **Теория**

Прежде чем строить, нужно понять, где трещина. Вы не можете построить дом на фундаменте, который уже дал трещину. Это знает каждый ребёнок. Если вы поставите стены на песок, они не рухнут завтра. Но через год, когда пойдут первые серьёзные нагрузки — фундамент просядет, и трещина станет расколом. Когда дело доходит до бизнеса, мы почему-то пытаемся строить системы там, где основание раз-



рушено. Мы ставим CRM, не понимая, почему команда ей не пользуется. Мы нанимаем людей, не понимая, почему они уходят. Мы меняем процессы, не понимая, почему ничего не меняется. Мы покупаем курсы по масштабированию, хотя не знаем, сколько денег приносит каждый клиент. Мы внедряем KPI, хотя не знаем, что мотивирует наших людей. Мы строим воронку продаж, хотя не знаем, почему клиенты уходят после первого заказа.

Потому что мы лечим симптомы, а не болезнь. Симптом — это то, что болит прямо сейчас. Болезнь — это причина, по которой это болит. Симптом: «Менеджеры не ведут CRM». Болезнь: «Культура не поддерживает прозрачность, люди боятся показывать реальную ситуацию». Симптом: «Клиенты уходят после второго заказа». Болезнь: «Процесс работы не создаёт ценности, а просто закрывает заявки».

Симптом: «Команда работает без инициативы». Болезнь: «Система управления строится на страхе ошибки, а не на праве действовать». Симптом: «Теучка кадров сорок процентов в год». Болезнь: «Люди не чувствуют, что их слышат. Их идеи не имеют значения». Симптом: «Собственник работает двенадцать часов в день». Болезнь: «Система зависит от одного человека. Нет процессов, нет доверия, нет делегирования». Каждый симптом — это верхушка. Под ним — болезнь. И если вы лечите верхушку, болезнь растёт. Я видела это сотни раз. Собственник приходит и говорит: «Нам нужна

CRM». Я спрашиваю: «Почему?» Он говорит: «Менеджеры не фиксируют клиентов. Всё в голове. Когда человек уходит — клиенты уходят с ним». Я спрашиваю: «А почему менеджеры не фиксируют?» Он молчит. Потом: «Ну, наверное, лень». Я слушаю звонки. Смотрю процессы. И вижу другое: менеджеры не фиксируют, потому что боятся. Боятся, что собственник увидит, сколько звонков они сделали. Боятся, что их будут контролировать. Боятся, что CRM — это тюрьма, а не помощник.

Проблема не в CRM. Проблема в страхе. Если вы поставите CRM в компанию, где люди боятся, — CRM станет инструментом страха. Если вы поставите CRM в компанию, где люди чувствуют безопасность, — CRM станет инструментом роста. В этой главе я научу вас видеть правду. Не ту правду, которую вы хотите слышать. Не ту, которую удобно признать на совете директоров. А настоящую. Ту, которая позволяет что-то изменить. Диагностика — это первый шаг. Без неё все остальные шаги — это движение вслепую.

Три точки разрыва В каждом бизнесе есть три точки, где энергия утекает больше всего. Я называю их точками разрыва. Это не просто проблемы. Это места, где ваша система ломается, и вы каждый раз тратите энергию на ручное исправление. Это места, где деньги превращаются в убыток, где люди теряют мотивацию, где клиенты исчезают без объяснения причин. Давайте найдём ваши.

**Точка 1. Владелец Вопрос для диагностики:** «Если

я уеду в отпуск на две недели без доступа к интернету, что сломается в первую очередь?» Если вы можете ответить на этот вопрос быстро и конкретно — у вас есть точка разрыва номер один. Что я обычно слышу от собственников:

«Менеджеры не знают, как решать конфликты с клиентами. Они ждут, пока я вмешаюсь». «Ключевые переговоры веду только я. Без меня сделка не закрывается». «Договоры подписываю только я. Даже типовые». «Финансы веду только я. Никто в команде не видит полной картины». «Если я уеду, производство встанет. Нужно моё утверждение на каждый шаг».

Каждый из этих ответов — это точка утечки энергии. Это задача, которую делаете только вы, и которую нельзя никому передать. Не потому что команда неспособна. А потому что вы не научили, не доверили, не создали процесс. Это называется синдром незаменимого. И это не комплимент. Это диагноз. Признак зрелости системы: вы можете уехать на месяц, и бизнес продолжит работать без вас. Не идеально. Не на сто процентов. Но он не встанет. Клиенты получают услугу. Сотрудники получают задачи. Деньги придут на счёт. Если этого нет — ваша система зависит от одного человека. Это не бизнес. Это самоэксплуатация. Собственник, который не может уехать, — это не герой. Это заложник собственной системы.

**Точка 2. Команда Вопрос для диагностики:** «За последний год, сколько ключевых сотрудников ушло? Почему?» Я знаю, что этот вопрос неприятный. Давайте всё равно

на него ответим честно. Причины ухода, которые называют собственники:

«Не получили обещанного роста». «Поссорились с руководством». «Нашли место с лучшей культурой». «Устали от хаоса». Но есть одна причина, которую называют редко, но она встречается чаще всего:

«Меня не слышали. Мои идеи не имели значения. Я был винтиком, а не человеком». Если вы теряете людей не из-за денег — вы теряете их из-за культуры. И это ваша вторая точка разрыва. Команда — это не ресурс. Это источник энергии. Если источник пересыхает, бизнес начинает жить за счёт аккумулятора. А аккумулятор садится. Каждый ушедший сотрудник — это не просто вакансия. Это сигнал. Сигнал о том, что что-то в системе не работает. И если вы не слушаете сигналы — система сломается. Я часто слышу: «Люди приходят и уходят, это нормально». Нет, это не нормально. Нормально — это когда люди приходят и остаются. Когда они растут вместе с компанией. Когда они становятся лидерами. Если каждый год вы теряете ключевых людей — у вас не «нормальная текучка». У вас система, которая выталкивает людей.

**Точка 3. Клиент Вопрос для диагностики:** «Что говорят клиенты, когда уходят? Спрашиваете ли вы об этом?» Большинство собственников не спрашивают. Они узнают об уходе клиента постфактум — когда приходит отток или падает выручка. Они гадают: «Может, цена высокая? Может,

конкуренты предложили лучше? Может, рынок просел?». А ведь уходящий клиент — это золото информации. Он уже преодолел барьер жалобы, который останавливает девяносто пять процентов недовольных. Он уходит — и ему нечего терять. Он скажет правду. Признак зрелой системы: у вас есть процесс выходного интервью для клиентов. Вы регулярно спрашиваете: «Что мы могли сделать лучше? Почему вы выбрали другого? Что для вас стало решающим?».

Клиент — это зеркало. Оно не врёт. Оно показывает, где ваша система не работает. Если клиент уходит молча — это не «он такой». Это значит, что вы не создали канал, по которому он мог бы сказать правду. Если клиент уходит и говорит «всё нормально» — это значит, что он не доверяет вам достаточно, чтобы сказать честно. Молчание клиента — это самый громкий сигнал.

**Почему собственник не видит трещин** Вы можете иметь лучшие инструменты, лучшую команду, лучшую стратегию. Но если вы не видите правду — всё это не работает. Почему собственники не видят трещин? Это не глупость. Это психология.

**Первая причина.** Эффект слепого пятна.

Собственник видит бизнес изнутри. Он знает все процессы, все нюансы, все истории. Он помнит, как начинал. Он помнит первые сделки. Он помнит первые ошибки. Но он не видит того, что видят сотрудники и клиенты. Сотрудник

видит: «Начальник требует отчёты, но не читает их». Клиент видит: «Компания обещает сервис, но не выполняет». Собственник видит: «Мы работаем, всё нормально». Это не ложь. Это ограничение перспективы. Вы не можете увидеть то, на что не смотрите. И вы не можете увидеть то, что вам больно увидеть.

**Вторая причина.** Страх потери контроля. Признать, что система не работает — значит признать, что вы не контролируете ситуацию. Для собственника это больно. Это удар по самооценке. Это признание: «Я создал что-то, что не работает». Проще сказать: «Это временно», «Рынок просел», «Команда не тянет». Чем сказать: «Я не создал систему». Отрицание — это защитный механизм. Он спасает от боли. Но он же убивает бизнес.

**Третья причина.** Привычка к ручному режиму. Если вы годами работали в режиме «всё на мне», вы перестаёте замечать, что это ненормально. Это становится вашей нормой. «Я просто такой собственник», «Без меня никак», «Это мой стиль». Это не стиль. Это зависимость. И она лечится только осознанием.

**Четвёртая причина.** Иллюзия контроля по цифрам. Дашборды, отчёты, CRM — всё показывает цифры. Но цифры не показывают культуру. Не показывают страх. Не показывают молчание клиентов. Не показывают усталость команды.

Собственник смотрит на отчёт: «Выручка выросла на де-

сять процентов». И думает: «Всё хорошо». А команда выигрывает. Клиенты уходят. Система трещит. Цифры — это симптом. Культура — это болезнь.

Как преодолеть отрицание Первое. Спросите команду. Не «как дела?». А «что мешает вам работать лучше?». Второе. Спросите клиентов. Не «всё ли устраивает?». А «что бы вы изменили?». Третье. Найдите адвоката дьявола. Человека в команде, который имеет право говорить правду без страха. Дайте ему это право официально. Четвёртое. Проведите день без собственника. Уйдите. Посмотрите, что произойдёт.

Пятое. Примите боль. Признать проблему — не значит признать поражение. Это значит начать лечение. Честность лечит. Система работает только тогда, когда собственник готов видеть трещины.

## **Кейсы**

**Кейс 1. Производство, которое росло в убыток** Компания: производство металлоконструкций, тридцать пять сотрудников, оборот сорок миллионов в месяц. Контекст. Собственник, назовём его Игорь, работал по двенадцать часов в день. В его календаре — пятнадцать встреч, сорок звонков, проверка каждого договора. Он был уверен, что без него всё развалится. Каждое утро начиналось с разбора вчерашних проблем. Каждый вечер заканчивался планированием завтрашних. Он не отдыхал. Не ездил в отпуск. Не проводил время с семьёй. «Бизнес — это мой ребёнок», — говорил он. Диагностика. Я задала вопрос: «Что сломается, ес-

ли вы уедете на неделю?» Игорь ответил: «Всё. Снабжение встанет, производство будет выпускать брак, менеджеры не согласуют цены. Клиенты будут звонить мне, а я не возьму трубку. Всё рухнет».

Диагноз: точка разрыва в собственнике. Вся система держалась на его внимании. Он не управлял. Он обслуживал свой бизнес. Он был не владельцем — он был главным рабочим. Что сделали. *Первое.* Выделили три процесса, которые Игорь делал лично: закупки, ценообразование, контроль качества. *Второе.* Для каждого процесса написали регламент. Не «как делал Игорь», а «как должна работать система». Это важно. Потому что «как делал Игорь» — это зависимость от человека. «Как должна работать система» — это независимость. *Третье.* Назначили ответственных. Дали право на ошибку в рамках бюджета. «Если ты ошибся в пределах пяти процентов — это нормально. Мы разберём. Если больше — приходи обсудим». *Четвёртое.* Игорь ушёл в отпуск на десять дней. Связь — только в случае форс-мажора. Форс-мажор — это когда производство остановилось. Не когда «нужно согласовать». Не когда «клиент звонит». А когда реальная остановка. Результат. Закупки прошли с отклонением в три процента — в пределах нормы. Две сделки закрылись без него. Один договор пришлось пересмотреть — менеджер ошибся в цене, но система сработала: ошибка выявилась на этапе согласования, убыток не возник. Игорь вернулся и понял: мир не рухнул. Команда справилась. Вывод: бизнес не



развалился. Он просто работал без своего главного зависимого элемента. И это освободило шестьдесят процентов времени Игоря.

**Кейс 2. Директор, который уволился в один день**  
Компания: торговая компания, отдел продаж из двенадцати человек, оборот пятнадцать миллионов в месяц. Контекст. Руководитель отдела продаж, назовём его Алексей, работал три года. Привёл четыре ключевых клиента. Написал скрипты. Обучил команду. Собственник был доволен. «Алексей — моя правая рука», — говорил он. Однажды Алексей пришёл на планёрку и сказал: «Я увольняюсь. Сегодня последний день». Собственник был в шоке. «Что случилось? Зарплата? Конкуренты? Скажи — мы обсудим». Алексей ответил: «Я три раза предлагал изменить воронку. Ты говорил «потом». Я два раза говорил, что менеджеры выгорают. Ты говорил «потерпи». Я один раз попросил бюджет на обучение. Ты сказал «денег нет». Я понял, что мои идеи здесь не нужны». Диагноз: точка разрыва в команде. Система не давала пространства для инициативы.

Люди, которые могли развивать бизнес, уходили, потому что чувствовали себя исполнителями, а не соавторами. Что сделали. *Первое.* Ввели правило «одна идея в неделю» от каждого сотрудника. Не «по желанию». А обязательно. Каждый сотрудник обязан предложить минимум одну идею в неделю. *Второе.* Создали комиссию из трёх человек, которая рассматривала предложения и принимала решение за сорок

восемь часов. Не «потом». Не «когда-нибудь». А за сорок восемь часов.

*Третье.* Если идея принималась — автор получал бонус от реализации. Не «спасибо». А деньги. Потому что идеи — это ценность. И ценность должна быть оплачена. *Четвёртое.* Собственник перестал быть фильтром всех решений. Он стал одним из трёх членов комиссии. Не единственным. Одним из. Результат. За три месяца поступило сорок семь идей. Двенадцать были внедрены. Одна идея по автоматизации отчётов сэкономила двадцать часов в неделю. Текучка снизилась с двадцати пяти до восьми процентов. Новые сотрудники приходили «на идеи», а не «на зарплату». Вывод: когда команда чувствует, что её слышат — она перестаёт уходить. Она начинает строить.

**Кейс 3. Клиент, который ушёл молча** Компания: IT-аутсорсинг, двадцать сотрудников, обслуживание пятидесяти компаний. Контекст. Один из ключевых клиентов, оборудование на два миллиона в год, перестал отвечать на звонки. Не продлил контракт. Молча ушёл к конкуренту. Собственник был в ярости. «Мы же всё делали! Реагировали за пятнадцать минут. SLA выполняли на девяносто восемь процентов. Почему?» Диагностика через звонок. Я предложила: «Позвоните. Не с целью вернуть. С целью понять».

Собственник позвонил. Клиент ответил честно:

«Вы технически всё делали правильно. Но ваши инженеры общались со мной как с проблемой. Не как с партнёром.

Когда у нас падал сервер, ваш специалист сказал: "Ну вы же сами не обновили драйвер". Это прозвучало как обвинение. Я понял: вы работаете на заявки, а не на меня». Диагноз: точка разрыва в клиенте. Система была настроена на выполнение SLA, а не на создание отношений. Технически — всё верно. Эмоционально — клиент чувствовал себя обузой. Что сделали. *Первое.* Внедрили стандарт общения: «Сначала эмпатия, потом решение». Не «сначала причина, потом решение». А «сначала эмпатия». «Я понимаю, что это критично. Давайте разберёмся». *Второе.* Переписали скрипты. Убрали фразы-обвинения. Вместо «Вы не обновили» — «Давайте проверим, что произошло». *Третье.* Ввели KPI по индексу лояльности, а не только по времени реакции. Потому что скорость — это не всё. Отношение — это всё.

Результат. Индекс лояльности вырос с сорока двух до семидесяти одного за четыре месяца. Три ушедших клиента вернулись. Словесные рекомендации стали источником тридцати процентов новых заявок. Вывод: клиент уходит не из-за цены. Он уходит из-за ощущения. И это ощущение создаётся вашими людьми каждый день.

**Кейс 4. Компания, где все боялись** Компания: логистическая компания, сорок пять сотрудников, филиалы в трёх городах. Контекст. Каждое отклонение от графика доставки требовало согласования с директором. Водители звонили диспетчерам, диспетчеры — директору. Директор принимал тридцать звонков в день по мелочам. «Можно ли из-

менить маршрут?», «Клиент просит доставить на час позже», «Груз не помещается — что делать?». Каждый вопрос — к директору. Диагностика. Я провела аудит страха. Средний балл команды — три из десяти. Это значит: команда парализована. Люди боятся принять любое решение без разрешения. Диагноз: система была настроена на контроль, а не на действие. Люди боялись принять решение без разрешения. Это создавало задержки, недовольство клиентов и выгорание директора.

Что сделали. *Первое.* Ввели «правило десяти тысяч»: любой сотрудник может принять решение до десяти тысяч рублей без согласования. Не «попросить». А принять. Самостоятельно. *Второе.* Создали «реестр решений»: каждый нестандартный шаг записывался в общую таблицу. Не для контроля. Для обучения. *Третье.* Раз в неделю разбирали три кейса из реестра. Не для наказания. Для обучения. «Что произошло? Почему приняли такое решение? Что можно было сделать иначе?». *Четвёртое.* Если решение было верным — сотрудник получал бонус. Если ошибочным — разбор без порицания. «Ошибка — это опыт. Опыт — это рост».

Результат. Звонки директору сократились на семьдесят процентов. Время реакции на проблемы клиентов снизилось с сорока минут до десяти. Индекс лояльности вырос на двадцать пять пунктов. Директор получил три часа в день для стратегии. Вывод: страх убивает скорость. Доверие её созда-

ёт.

**Кейс 5. Когда «всё нормально» оказалось ложью**  
Компания: консалтинговая компания, двадцать сотрудников. Контекст. Собственник был уверен: «У нас всё нормально». Текучка — пятнадцать процентов, что ниже среднего. Выручка растёт. Клиенты не жалуются. «Зачем мне диагностика? У нас и так всё хорошо». Диагностика. Я провела анонимный опрос команды. Результаты:

«Я не знаю, куда движется компания». «Мои идеи никто не слушает». «Я думаю об уходе каждый месяц». «Я не вижу смысла в своей работе». Собственник был в шоке. «Они мне так не говорят. Они говорят, что всё нормально».

Диагноз: эффект слепого пятна. Собственник видел то, что хотел видеть. Команда говорила то, что собственник хотел слышать. Реальность была другой. Что сделали. *Первое.* Собственник провёл общее собрание. Не «презентация результатов». А «диалог о правде». «Я получил ваши ответы. Я не знал. Я хочу понять. Давайте поговорим». *Второе.* Создал канал анонимной обратной связи. Не «раз в год». А постоянно. Каждый сотрудник мог написать в любой момент. *Третье.* Ввёл правило: «Каждый месяц — одна проблема, которую мы решаем вместе». Не собственник решает. А команда.

Результат. За три месяца — восемь проблем решено. Текучка снизилась до пяти процентов. Сотрудники стали говорить: «Наконец-то нас слышат». Вывод: «всё нормально» — это самая опасная фраза в бизнесе. Потому что за ней часто

скрывается «всё плохо, но я боюсь сказать».

## **Инструмент**

Сядьте с листом бумаги. Не на бегу. Не между встречами. Выделите сорок минут. Выключите телефон. Нарисуйте три колонки.

## **Карта разрывов**

**ВЛАДЕЛЕЦ**

**КОМАНДА**

**КЛИЕНТ**

**Что делаю только я?**

**Почему уходят люди?**

**Почему уходят клиенты?**

1. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**Что сломается без меня?**

**Что создает текучку?**

**Что говорят при уходе?**

1. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Главный разрыв:**

**Главный разрыв:**

**Главный разрыв:**

---

---

---

Правило: пишите честно. Не «мы молодцы, но есть нюансы». Пишите как есть. «Я не доверяю команде». «Клиенты уходят, потому что мы медленные». «Люди боятся принимать решения». Это ваша Карта разрывов. Она покажет, куда направить энергию в первую очередь.

**Аудит страха**



# ДИАГНОСТИКА СТРАХА В КОМАНДЕ (ОПРОС ДЛЯ СОБСТВЕННИКА)

Ответьте «Да» или «Нет»

| № | Вопрос                                                                         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Сотрудники приходят к вам с вопросами, которые могли бы решить сами? _____     |
| 2 | После вашего ответа они переспрашивают: «А точно?» _____                       |
| 3 | Вы чувствуете, что если вы не одобрите решение – оно будет неправильным? _____ |
| 4 | Сотрудники ждут вашего присутствия на важных переговорах? _____                |
| 5 | Вы узнаете о проблемах от сотрудников, а не видите их первыми? _____           |
| 6 | После вашего ухода из офиса «эффективность падает»? _____                      |
| 7 | Вы говорите «без меня разберутся» – и это звучит как угроза? _____             |

## РЕЗУЛЬТАТ:

Если «Да» на 4 и более вопросов -- у вас проблема со страхом в команде.

# ОПРОС ДЛЯ КОМАНДЫ (АНОНИМНО, ШКАЛА 1-10)

Вопрос:

«Оцените: насколько вы чувствуете себя уверенно в принятии решений без согласования с руководством?»

Средний балл команды: \_\_\_\_\_

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:

| Баллы  | Описание                                                            |
|--------|---------------------------------------------------------------------|
| 1 - 3  | Команда парализована страхом. Любая инициатива подавляется.         |
| 4 - 5  | Люди боятся, но пытаются. Нужна системная работа.                   |
| 6 - 7  | Есть зоны самостоятельности, но в критических моментах -- страх.    |
| 8 - 10 | Команда чувствует право на решение. Ошибки воспринимаются как опыт. |

Вывод:

Если средний балл ниже 6 -- пора работать над культурой доверия.

### СКРИПТ ВЫХОДНОГО ИНТЕРВЬЮ

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Шаг                                                            | Действие                                                                                                                                                                                                                           |
| Шаг 1                                                          | ЗВОНОК<br>Только живой звонок. Не письмо. Не анкета.                                                                                                                                                                               |
| Шаг 2                                                          | ВСТУПЛЕНИЕ<br>«[Имя клиента], здравствуйте. Это [ваше имя].<br>Звоню не для того, чтобы вернуть вас. Мы уважаем ваше решение.<br>Я звоню, чтобы понять: что мы могли сделать лучше?»                                               |
| Шаг 3                                                          | ВОПРОСЫ<br>1. «Что стало главной причиной ухода?»<br>2. «Был ли момент, когда вы подумали: "всё, хватит"? Когда?»<br>3. «Что мы могли сделать иначе, чтобы вы остались?»<br>4. «Вы бы порекомендовали нас друзьям? Почему да/нет?» |
| Шаг 4                                                          | ЗАВЕРШЕНИЕ<br>«Спасибо, что нашли время. Это ценно для нас.»                                                                                                                                                                       |
| ПРАВИЛА: Не спорьте. Не оправдывайтесь. Слушайте. Записывайте. |                                                                                                                                                                                                                                    |

### СКРИПТ ЭМПАТИИ ДЛЯ ПЕРВОЙ ЛИНИИ

#### ОСНОВНАЯ ФРАЗА:

«Я понимаю, что это критично для вас. Давайте разберёмся вместе.»

☒ ГОВОРИТЕ

☐ НЕ ГОВОРИТЕ

«Я понимаю, и...»

«Я понимаю, но...»

«Давайте найдём решение»

«Мы не можем»

«Я помогу вам разобраться»

«Это не наша проблема»

## Разбор диалогов

*Диалог 1. Собственник и менеджер* Ситуация: менеджер звонит собственнику: «Клиент просит скидку десять процентов. Я не знаю, можно ли дать. Что делать?» Реакция контроля: «Нет, нельзя. У нас маржа и так низкая. Скажи, что скидок нет». Что происходит дальше: менеджер возвращается к клиенту: «Скидок нет». Клиент уходит. Менеджер чувствует себя исполнителем. Собственник думает: «Я всё правильно решил». Системный эффект: менеджер в следующий раз не предложит решение. Он снова спросит. Собственник будет загружен мелочами. Команда перестанет думать.

Реакция доверия: «Какова маржа сделки? Если после скидки она выше двадцати процентов — решай сам. Если ниже — предложи клиенту рассрочку вместо скидки. Ты лучше знаешь ситуацию». Что происходит дальше: менеджер считает маржу. Видит, что двадцать два процента. Даёт скидку. Закрывает сделку. Чувствует ответственность. Собственник свободен. Системный эффект: менеджер в следующий раз примет решение сам. Он знает правила. Он знает границы. Он действует. Разница не в результате одной сделки. Разница в системе принятия решений. В первом случае система создаёт зависимость. Во втором — система создаёт ответственность.

*Диалог 2. Собственник и уходящий сотрудник* Ситуация: ключевой сотрудник приходит с заявлением об увольнении. Реакция контроля: «Что случилось? Зарплата? Конкуренты?

Сколько хочешь — скажи». Что происходит: сотрудник называет зарплату. Собственник повышает. Сотрудник остаётся. Через три месяца уходит снова. Потому что проблема была не в деньгах. Системный эффект: собственник думает, что решил проблему. Не решил. Он купил время. Проблема никуда не делась.

Реакция смысла: «Спасибо, что сказал честно. Я хочу понять: что стало причиной? Не зарплата. Что-то другое». Что происходит: сотрудник говорит: «Мои идеи не слышат. Я три раза предлагал изменить процесс. Ты сказал «потом»». Собственник: «Я не услышал. Это моя ошибка. Давай обсудим твоё предложение сейчас. И давай введём правило: каждое предложение рассматривается за сорок восемь часов». Системный эффект: сотрудник остаётся. Не потому что получил больше денег. Потому что почувствовал, что его слышат. Через месяц он приносит ещё три идеи. Одна из них экономит компании двести тысяч рублей. Разница: в первом случае собственник покупает лояльность. Во втором — создаёт её.

*Диалог 3. Менеджер и клиент* Ситуация: клиент говорит: «У конкурента дешевле». Реакция контроля: «Мы не можем дать такую цену. У нас качество выше». Что происходит: клиент уходит. Потому что «качество выше» — это абстракция. Он не видит разницы. Реакция смысла: «Я понимаю. Скажите: что для вас важнее — цена или результат? Если цена — я подскажу, как сэкономить. Если результат — я по-

кажу, почему наши клиенты возвращаются».

Что происходит: клиент задумывается. Начинает говорить о том, что для него важно. Менеджер слушает. Предлагает решение, которое закрывает именно эту потребность. Системный эффект: клиент не уходит. Потому что его услышали.

*Диалог 4.* Два сотрудника в конфликте Ситуация: менеджер по продажам и менеджер по производству конфликтуют. Продажи обещают то, что производство не может сделать. Реакция контроля: «Прекратите споры. Продажи — не обещайте невозможного. Производство — не ноет. Работайте». Что происходит: конфликт уходит в тень. Продажи обещают тихо. Производство не делает тихо. Клиент страдает. Реакция смысла: «Соберитесь. Продажи — расскажите, почему вы обещаете это. Производство — расскажите, почему не можете сделать. Давайте найдём решение вместе».

Что происходит: продажи: «Мы обещаем, потому что клиент хочет быстро». Производство: «Мы не можем, потому что нет сырья». Решение: «Продажи говорят клиенту: стандартный срок — десять дней. Быстрый — пятнадцать, но с доплатой за срочность. Производство: если доплата — мы находим сырьё». Системный эффект: конфликт становится переговорным процессом. Не враги. А партнёры, которые ищут решение.

## **Практика**

Диагностика культуры за семь дней Семь дней. Семь

шагов. Получите честную картину своего бизнеса. Это не упражнение. Это рабочий процесс. Выделите по одному часу в день.

*День первый.* Карта разрывов. Возьмите лист А4. Нарисуйте таблицу из трёх колонок. В колонку «Владелец» запишите всё, что делаете только вы. В колонку «Команда» запишите причины ухода людей за последний год. В колонку «Клиент» запишите, что говорят уходящие клиенты. Минимум: пять пунктов в каждой колонке. Результат: вы увидите, где система теряет энергию.

*День второй.* Аудит страха. Создайте форму с вопросом: «Оцените от одного до десяти: насколько вы чувствуете себя уверенно в принятии решений без согласования?» Добавьте два открытых вопроса: «Что мешает вам принимать решения?» и «Что бы вы изменили в системе управления?» Отправьте команде. Соберите ответы. Посчитайте средний балл. Минимум: семьдесят процентов ответов от команды. Результат: число, которое покажет уровень страха.

*День третий.* Интервью с ушедшим клиентом. Выберите клиента, который ушёл за последние шесть месяцев. Позвоните. Используйте скрипт выходного интервью. Запишите три главных инсайта. Минимум: один звонок. Результат: правда, которую вы не слышали.

*День четвёртый.* Анализ текучки. Составьте список уволившихся сотрудников за год. Для каждого напишите причину ухода. Найдите три системные причины, которые повто-

ряются. Минимум: три системные причины. Результат: паттерн, который убивает команду.

*День пятый.* День без меня. Предупредите команду: «Я сегодня на выезде. Решайте сами». Не отвечайте на звонки, кроме форс-мажоров. Запишите, что сломалось. Что решили без вас. Что ждало. Минимум: один полный рабочий день. Результат: понимание, что реально зависит от вас.

*День шестой.* Опрос активных клиентов. Напишите: «Оцените качество нашей работы от одного до десяти. Что мы можем улучшить?» Отправьте десяти активным клиентам лично. Не через рассылку. Соберите ответы. Минимум: пять ответов. Результат: взгляд со стороны.

*День седьмой.* Рефлексия. Соберите все данные. Выделите три главные проблемы. Приоритизируйте: с какой начнёте работать первой? Напишите одно действие, которое сделаете завтра. Минимум: три проблемы плюс одно действие. Результат: план изменений. Итоговый результат недели. После семи дней у вас будет:

- Карта разрывов, три колонки.
- Уровень страха в команде, число от одного до десяти.
- Причины ухода клиентов, три инсайта.
- Понимание, что сломается без вас, список.
- Три главные проблемы плюс одно действие.

Это ваш фундамент. Это то, с чего начинается настоящая работа.

Пять типичных ошибок диагностики Первая ошибка. Ди-

агностика ради галочки. Собрал данные, положил в папку, забыл. Диагностика без действия — это трата времени. Вторая ошибка. Опрос только лояльных. Спрашиваете только тех, кто за. Ушедшие сотрудники и клиенты дают больше правды. Третья ошибка. Поиск виноватых. «Команда плохая», «Клиенты не те». Это не диагностика. Это оправдание. Четвёртая ошибка. Ожидание идеальных данных. «Нужно ещё собрать статистику». Идеальных данных не будет. Начните с того, что есть.

Пятая ошибка. Страх правды. «Если я узнаю, что всё плохо — мне станет хуже». Нет. Станет легче. Потому что вы увидите, что менять.

## **Чек-лист**

Диагностика завершена, если вы:

- ☐ заполнили Карту разрывов, три колонки, минимум пять пунктов каждая;
- ☐ провели аудит страха, средний балл записан;
- ☐ провели минимум одно выходное интервью с ушедшим клиентом;
- ☐ нашли три системные причины текучки;
- ☐ провели один полный рабочий день без своего участия;
- ☐ получили минимум пять ответов от активных клиентов;
- ☐ выделили три главные проблемы плюс одно действие на завтра;
- ☐ убедились, что диагностика не стала папкой на полке;
- ☐ опросили не только лояльных, но и ушедших;
- ☐ перестали искать виноватых и начали искать причины;
- ☐ приняли правду, какой бы она ни была.



Ссылка на углублённый модуль Хотите глубже разобраться в диагностике и получить персональный разбор вашей ситуации?

Присоединяйтесь к клубу «КАНОН»: [arch-order.ru/kanon](http://arch-order.ru/kanon). В клубе: разбор вашей Карты разрывов с экспертом, готовые формы опросов и скрипты, еженедельные созвоны с ответами на вопросы.

### **Размышления автора: о том, как начать видеть**

Я хочу начать с признания. Когда я впервые начала заниматься диагностикой — я тоже не видела. Я приходила в компанию и видела симптомы. «CRM не заполняется» — значит, нужна CRM получше. «Люди уходят» — значит, нужно платить больше. «Клиенты не возвращаются» — значит, нужно снижать цену. Я была как врач, который лечит головную боль обезболивающим. Голова перестаёт болеть. Но причина — опухоль — растёт. Однажды я пришла в компанию с «простой» проблемой. Менеджеры не вели CRM. Собственник был уверен: «Нужна другая CRM. Эта неудобная». Я села рядом с менеджером. Посмотрела, как он работает. Он открывал CRM. Заполнял три поля. Закрывал. И шёл работать в Excel.

«Почему Excel?» — спросила я. «Потому что в CRM я вижу только свои сделки. А в Excel — все. Я могу помочь коллеге. Я могу подхватить клиента, если кто-то заболел. А в CRM — я слепой». Проблема была не в CRM. Проблема была в том, что система изолировала людей. Вместо того что-

бы объединять. Это был мой первый урок. Не «инструмент решает». А «инструмент показывает». CRM показала: люди хотят видеть общую картину, а не только свою часть. И если система этого не даёт — они найдут другую. Не вредную. Просто другую.

С тех пор я перестала смотреть на симптомы. Я стала смотреть на то, что стоит за ними. И знаете что? За каждым симптомом стоит страх. Страх показать реальность. Страх потерять контроль. Страх быть уязвимым. Страх признать, что ты не знаешь. Диагностика — это не про таблицы и опросы. Это про мужество. Мужество увидеть то, что ты не хочешь видеть. Мужество признать то, что ты не хочешь признавать. Мужество услышать то, что ты не хочешь слышать. Это больно. Это неприятно. Это неудобно.

И это — единственный путь. Потому что пока вы не увидите трещину — вы не сможете её исправить. Пока вы не признаете болезнь — вы не сможете её вылечить. Пока вы не услышите правду — вы не сможете изменить реальность. Диагностика — это не конец. Это начало. Начало пути от «всё нормально» к «всё может быть лучше». От «я всё контролирую» к «система контролирует».

От «я незаменим» к «я не нужен». И если вы запомните что-то одно из этой главы — запомните это. Правда не убивает бизнес. Правда спасает бизнес. Ложь — вот что убивает. Ложь «всё нормально». Ложь «это временно». Ложь «команда не тянет». Правда — это ваш первый инструмент. Не

CRM. Не дашборд. Не автоматизация.

Правда.

**Истории диагностики: когда правда оказалась не такой, как казалось**

Первая история — про мужчину, который думал, что проблема в команде. Его звали Павел. Собственник сервисной компании. Тридцать человек.оборот — двадцать миллионов в месяц. Он пришёл ко мне с запросом: «Команда не тянет. Нужны новые люди». «Что не тянут?» «Всё. CRM не заполняют. Клиентов не возвращают. Инициативы нет. Как роботы».

Я приехала в компанию. Провела день. Посмотрела, как работает команда. И увидела следующее. Утро. Планёрка. Павел стоит. Говорит. Десять минут. Двадцать минут. Тридцать. Команда слушает. Не записывает. Не задаёт вопросов. Ждёт, когда закончит. Павел заканчивает. «Вопросы есть?» Молчание. «Тогда работаем». Я спросила одного менеджера после планёрки: «О чём была планёрка?»

«Не знаю. Как всегда — про планы, про цели, про дисциплину». «А что конкретно нужно делать сегодня?» «Ну, работать». Вот она — точка разрыва. Не команда не тянет. Собственник не говорит. Он говорит много. Но не говорит конкретно. Он говорит о планах. Но не говорит о задачах. Он говорит о дисциплине. Но не говорит о действиях.

Команда — не роботы. Они — зеркало. Они отражают то, что получают. Получают абстракции — дают абстрак-

ции. Получают конкретику — дают конкретику. Павел обиделся. «Значит, я виноват?» «Нет. Не виноват. Ответственен. Это разные вещи». Он начал меняться. Не «нанять новых». А «говорить по-другому». Планёрка — не тридцать минут. Пятнадцать. Не «работайте хорошо». А «сегодня — пять звонков каждому, три встречи, два КП».

Не «нужно больше клиентов». А «сегодня — позвонить этим десяти». Через месяц — CRM заполнялась на восемьдесят процентов. Не потому что команда изменилась. Потому что собственник изменился. Он давал конкретику — и получал конкретику. Он давал ясность — и получал действия. Он давал направление — и получал результат.

Вторая история — про женщину, которая думала, что проблема в цене. Её звали Наталья. Собственница дизайн-студии. Десять человек. «Клиенты уходят к конкурентам. У них дешевле. Нужно снижать цену». Я попросила: «Покажите три проекта, где вы проиграли конкурентам». Она показала. Я позвонила клиентам. Не «верните нас». А «помогите понять».

Первый клиент: «Цена — да, у вас дороже. Но не цена была проблемой. Вы сказали «мы сделаем через месяц». Конкурент сказал «мы сделаем через две недели». Для нас время — важнее цены». Второй клиент: «Вы прислали КП через три дня. Конкурент — через час. Пока вы думали — мы уже работали с ними». Третий клиент: «Вы говорили о дизайне. Конкурент — о нашем бизнесе. Он спросил: „Зачем

вам новый сайт? Какая цель?" Вы сказали: „У нас портфолио крутое"». Три клиента. Три ответа. Ни одного — про цену. Проблема была не в цене. Проблема была в скорости. В понимании. В фокусе на клиенте, а не на себе.

Наталья не стала снижать цену. Она стала быстрее. Она стала слушать. Она стала говорить о бизнесе клиента, а не о своём портфолио. Через два месяца — конверсия выросла с двадцати до сорока пяти процентов. Без изменения цены. Потому что клиенты платят не за дешевле. Они платят за быстрее. За понятнее. За про них, а не про вас. Третья история — про компанию, где все улыбались. Компания из пятидесяти человек. Собственник, Виктор, был горд: «У нас отличная культура. Никто не жалуется. Все улыбаются».

Я провела анонимный опрос. Не «улыбаетесь ли вы?» А «чувствуете ли вы, что можете сказать „нет"?» Результат: из пятидесяти человек — сорок два ответили «нет». Сорок два человека не могут сказать «нет». Сорок два человека боятся. Сорок два человека улыбаются — и молчат. Это не культура. Это фасад. Фасад — это когда снаружи красиво, а внутри — гниль. Когда люди улыбаются — и уходят. Когда говорят «всё хорошо» — и пишут резюме на обеде. Когда кивают на планёрке — и обходят систему дома.

Виктор не поверил. «Они мне говорят, что всё хорошо». «Они вам говорят то, что вы хотите услышать. А в опросе — они написали то, что думают». Он провёл собрание. Не «я получил ваши ответы». А «я не знал, что вы так чувствуете.

Это моя ошибка. Давайте поговорим». Первый раз — молчание. Второй раз — один человек сказал: «Мы боимся сказать, что не согласны». Третий раз — три человека. Четвёртый — десять. Через месяц — появился канал, где можно сказать «нет». Без последствий. Без страха. Без улыбки.

Это — культура. Не улыбки. Право сказать «нет». Потому что когда человек может сказать «нет» — его «да» имеет значение. Когда человек не может сказать «нет» — его «да» — это ложь. А ложь — это не культура. Это театр.

## **Глава 2**

### **Глава 2. Введение**

**Структура: почему ваш баланс-это они, а не вы**

**Или: Психология организационной архитектуры — как невидимые структуры управляют всем**

**Часть первая: Почему ваш бизнес — это они, а не вы**

Есть вопрос, который я задаю собственникам — после того, как они прошли диагностику. «Скажите — ваш бизнес — это вы? Или они?» И большинство не понимают вопроса. Пожимают плечами. Говорят: «Не понял. Конечно, я». А я имею в виду другое. Ваш бизнес — это вы — или это ваши люди? Ваши системы? Ваши процессы? Ваши привычки?

Если бизнес работает — потому что вы работаете — значит, бизнес — это вы. И это — проблема. Потому что вы не

можете работать двадцать четыре часа в сутки. Не можете быть в десяти местах одновременно. Не можете контролировать всё. И если бизнес — это вы — он умрёт, когда вы устанете. Или заболеете. Или уедете. Или уйдёте. Но если бизнес — это они — системы, процессы, культура — он будет работать. Без вас. Независимо от вас. Поэтому — вопрос: ваш бизнес — это вы? Или они?

Ответ на этот вопрос — определяет всё. Вашу устойчивость. Вашу масштабируемость. Вашу свободу. И сегодня — мы будем говорить о том, как сделать так, чтобы бизнес — стал ими. А не вами.

## **Часть вторая: Психология хаоса — почему структура пугает**

Прежде чем говорить о структуре — нужно понять, почему большинство собственников боятся её создавать. Структура — это порядок. Порядок — это правила. Правила — это ограничения. Ограничения — это страх. И это — не рациональный страх. Это — эмоциональный. Глубокий. Нерациональный. Мы боимся структуры — потому что она означает: «Я не буду контролировать всё». «Я буду должен следовать правилам». «Я буду ограничен». А большинство собственников — любят контроль. Обожают его. Зависят от него.

Им кажется: если я создам структуру — я потеряю власть. Если я создам правила — я ограничу себя. Если я делегирую — я стану ненужным. Это — иррациональный страх. Но — мощный. И он держит. Не позволяет создать систему.

Не позволяет выстроить структуру. Человек работает шестнадцать часов в сутки. Контролирует всё. Держит в голове — сотни деталей. Не спит. Не отдыхает. Не живёт. И думает: «Так надо. Без меня — всё развалится».

А на самом деле — он боится. Боится отпустить контроль. Боится доверить. Боится — что без него — не справятся. И это — не про бизнес. Это — про психологию. Про глубинный страх. Про неуверенность в себе. Поэтому — прежде чем выстраивать структуру — нужно разобраться с собой. Своим страхом. Своей потребностью контролировать. Иначе — структура не поможет. Вы её сломаете. Или не создадите. Или создадите — и сами разрушите.

### **Часть третья: Модель «Организационная идентичность» — как бизнес отражает вас**

Есть концепция — «организационная идентичность». Это когда организация — это отражение её лидера. Вы — какой? Ваш бизнес — такой же. Если вы хаотичный — бизнес хаотичный. Если вы контролирующий — бизнес контролирующий. Если вы системный — бизнес системный. Если вы хаотичный — бизнес хаотичный. Это не приговор. Это — диагностика. Возможность понять: что в вас — такое же в бизнесе. Что работает — и что мешает. Но есть и обратное: если вы меняетесь — бизнес меняется тоже. За вами. Как зеркало.

Это значит: чтобы изменить бизнес — нужно изменить себя. Не наоборот. Но — одно изменение. Вы меняетесь — бизнес меняется. Не сразу. Не идеально. Но — меняется. И



первое, что нужно изменить — это восприятие структуры. От «ограничение» — к «инструмент». От «страх» — к «свобода». Структура — это не тюрьма. Это — каркас. Который позволяет расти. Не мешает — а помогает.

### **Часть четвёртая: Четыре типа собственников — и их отношение к структуре**

Я выделяю четыре типа собственников — по отношению к структуре. По тому, как они её воспринимают — и создают. Тип первый: Анархист. Это — собственник, который ненавидит структуру. «Правила — для слабаков». «Я сам знаю, что делать». «Зачем мне система, если я умный?». Такой собственник — создаёт хаос. Непредсказуемость. Нестабильность. Команда не знает, чего ожидать. Клиенты — тем более. Анархист — не понимает: структура — это не ограничение. Это — язык организации. Способ коммуникации. Способ — сделать так, чтобы все знали, что делать.

Без структуры — каждый делает что хочет. И это — не свобода. Это — бардак. Тип второй: Контролёр. Это — собственник, который любит структуру. Слишком любит. Создает её — для контроля. Не для работы. «Я всё продумал. Я всё решил. Я всё контролирую». Структура контролёра — это не каркас. Это — клетка. Которая держит всех. Включая — его самого.

Контролёр не делегирует. Не доверяет. Не даёт свободы. И команда — не растёт. Не развивается. Не становится сильнее. Потому что за них думает — руководитель. Решает —

руководитель. Контролирует — руководитель. И когда руководитель устаёт — бизнес падает. Потому что команда — не умеет работать самостоятельно. Не привыкла. Не знает — как. Тип третий: Мечтатель. Это — собственник, который хочет структуру. Знает, что она нужна. Мечтает о ней. Но — не создаёт.

«Да, мне нужна система. Да, я понимаю. Да, займусь — потом». Потом — не наступает. Никогда. Мечтатель — планирует, но не делает. Хочет, но не внедряет. И бизнес — топчется на месте. В хаосе. В неопределённости. В ожидании — когда же наконец структура будет создана. Мечтатель — не создаёт — потому что боится. Боится, что не получится. Боится, что сделает неправильно. Боится — начать. И так — год. Два. Пять. Структуры — нет. Бизнес — стоит.

Тип четвёртый: Архитектор. Это — собственник, который создаёт структуру — правильно. Ту, которая работает. Архитектор понимает: структура — это инструмент. Не цель. Не ограничение. Инструмент. И создаёт — не клетку и не хаос. Создаёт — каркас. Гибкий. Умный. Работающий. Который держит — но не душит. Который направляет — но не ограничивает. Который даёт свободу — но в рамках.

И бизнес архитектора — работает. Без него. За счёт системы. За счёт структуры. За счёт — культуры. К какому типу относитесь вы?

**Часть пятая: Психология делегирования — почему вы не можете отпустить**

Делегирование — это не навык. Это — психология. Внутренний процесс. Который либо происходит — либо нет. Большинство собственников — не делегируют. Не потому что не умеют. А потому что — не могут. Не физически. Психологически. Почему?

Первая причина: Страх ошибки. «Если я делегирую — они сделают неправильно. Испортят. Наделают ошибок. И я буду виноват». Это — страх. Не реальность. Потому что если не делегировать — вы делаете неправильно — или вообще ничего не делаете. Ошибка — в любом случае. Но — ваша. Вторая причина: Страх потери контроля. «Если я отпущу — я потеряю контроль. Они будут делать что хотят. Без меня». Это — тоже страх. Потому что контроль — это иллюзия. Вы не можете контролировать — всё. На то вы и собственник — чтобы создать систему, которая контролирует — сама себя. Третья причина: Страх быть ненужным. «Если они справятся — зачем я? Что я буду делать? Кто я — без работы?».

Это — глубинный страх. Экзистенциальный. Связанный с идентичностью. С тем, кто я — если не собственник. Если не делаю. Если не контролирую. И этот страх — сильнее всего. Удерживает больше всего. Не даёт — отпустить. Но — с ним можно работать. Можно учиться. Можно — расти. Можно — делегировать. Постепенно. Шаг за шагом. И тогда — вы освободитесь. Для того, что действительно важно. Для стратегии. Для развития. Для — жизни.

**Часть шестая: Модель МВІ — четыре уровня струк-**

## **турной зрелости бизнеса**

Я разработала модель — уровней структурной зрелости. На основе пятнадцати лет работы. На сотнях бизнесов. Четыре уровня. Четыре стадии. Четыре состояния — от полного хаоса до идеальной системы. Первый уровень: Хаос. Бизнес работает — но непредсказуемо. Сегодня — хорошо. Завтра — плохо. Никто не знает — что будет. Нет процессов. Нет правил. Нет системы. Всё — в голове собственника.

Если собственник уезжает — бизнес останавливается. Если собственник болеет — всё разваливается. Это — уровень стартапа. Или — умирающего бизнеса. В зависимости от того — сколько лет. Второй уровень: Реактивная структура. Бизнес начинает создавать структуру — но — в ответ на проблемы. Не проактивно. Реактивно. Что-то сломалось — создали правило. Кто-то наделал ошибок — написали регламент. Клиент ушёл — добавили процесс.

Это — лучше, чем хаос. Но — не системно. Не стратегически. Просто — латание дыр. И когда проблема решена — правило забывается. До следующего раза. Третий уровень: Проактивная структура. Бизнес создаёт структуру — заранее. До того, как что-то сломается. Сначала — думает. Потом — создаёт систему. Потом — внедряет. Потом — использует.

Это — уровень зрелого бизнеса. Который работает — предсказуемо. Который готов — к росту. Который — масштабируется. Но — структура ещё не идеальна. Есть зоны

хаоса. Есть области — которые не охвачены. Четвёртый уровень: Адаптивная структура. Бизнес создаёт структуру — которая меняется. Адаптируется. Развивается. Не застывшую. Живую. Которая растёт — вместе с бизнесом.

Это — уровень идеальной системы. Который редко достигается. Но — к которому нужно стремиться. Где вы сейчас?

**Часть седьмая: Психология ролей — почему никто не знает, что делать**

Есть одна проблема — универсальная. Во всех бизнесах. На всех уровнях. Никто не знает — что делать. Кроме собственника. Менеджер — не знает, как принимать решения. Потому что собственник — принимает за него. Сотрудник — не знает, как работать. Потому что собственник — говорит ему — каждый раз. Клиент — не знает, что ожидать. Потому что собственник — меняет правила — постоянно.

И всё это — из-за отсутствия ролей. Функций. Ответственности. Когда каждый знает — что он делает. Когда каждый понимает — за что отвечает. Когда каждый — в рамках своей роли. Тогда — бизнес работает. Без собственника. Без постоянного контроля. А когда ролей нет — каждый делает — что хочет. Или — что думает, что нужно. Или — то, что ему скажут — в последний момент. Это — хаос. Структурный. Системный.

И его нужно — исправить. Создать роли. Определить функции. Дать ответственность — каждому. Это — не сложно. Это — требует времени. Требуется — усилий. Требуется —

готовности. Но — это работает. Всегда. Если сделать — правильно.

## **Часть восьмая: Модель культуры — как ценности управляют поведением**

Культура — это не плакат на стене. Это — не слова на сайте. Это — не лозунг в презентации. Культура — это то, что люди делают — когда никто не смотрит. Это — их поведение. Их решения. Их отношения. Их привычки. Культура — создаётся — сверху. Руководителем. Собственником. Лидером. Вашим поведением. Вашими решениями. Вашим отношением — к людям, к работе, к клиентам.

Если вы опаздываете — культура — это опоздания. Если вы не держите слово — культура — это недоверие. Если вы грубите — культура — это конфликты. Если вы приходите вовремя — культура — это пунктуальность. Если вы выполняете обещания — культура — это надёжность. Если вы уважаете людей — культура — это уважение. Культура — это вы. И она передаётся. По цепочке. От вас — к менеджерам. От менеджеров — к сотрудникам. От сотрудников — к клиентам. Поэтому — прежде чем менять культуру — измените себя. Своё поведение. Свои привычки. Своё отношение. И бизнес — изменится. За вами. Автоматически.

## **Часть девятая: Кейс из практики — как структура спасла бизнес**

Расскажу историю. Про собственника — назову его Андрей. Производственная компания. Пятьдесят человек. Кри-

зис. Андрей пришёл ко мне — в панике. Бизнес — разваливался. Команда — не справлялась. Клиенты — уходили. Мы начали разбираться. И я увидела: нет структуры. Нет ролей. Нет процессов. Всё — в голове Андрея. Он — центр. Он — всё. И я сказала: «Нужно создать структуру. Роли. Ответственность. Процессы». Он сказал: «Я пробовал — не получается. Они не хотят работать без меня. Не умеют. Не могут».

Я сказала: «Потому что вы — не даёте. Вы — контролируете. Вы — решаете. Вы — всё делаете сами. Им — не нужно». Мы начали — с ролей. Определили — кто за что отвечает. Создали — должностные инструкции. Написали — регламенты. Провели — обучение. Это — заняло три месяца. Андрей — психологически страдал. Хотел всё бросить. Вернуться — к старому. К контролю. Но — выдержал. Мы — вместе. И через три месяца — что-то начало меняться. Менеджеры — начали принимать решения. Сами. Без него. Сотрудники — начали работать — по процессам. Клиенты — заметили разницу.

Через год — Андрей работал — шесть часов в день. Вместо двенадцати. Бизнес — вырос. На тридцать процентов. И он сказал: «Я думал, что потеряю контроль. А на самом деле — получил свободу». Это — история. Про то, что структура — работает. Если делать — правильно.

**Часть десятая: Почему люди — это не ресурс, а партнёры**

Есть старая модель — «люди как ресурс». Человек — это ресурс. Как станок. Как компьютер. Как — материал. Эта модель — устарела. Полностью. Она — противоречит — реальности. Люди — это не ресурс. Это — партнёры. С мыслями. С чувствами. С целями. С амбициями. С потребностями. Если вы относитесь к людям — как к ресурсу — они так и работают. Механически. Бездушно. Без инициативы. Если вы относитесь к людям — как к партнёрам — они так и работают. Проактивно. С вовлечённостью. С ответственностью.

И это — не про «быть добрым». Это — про эффективность. Про результат. Исследования показывают: компании, которые относятся к людям — как к партнёрам — работают в два раза лучше. Чем те, кто относится — как к ресурсу. Почему? Потому что партнёры — хотят. Хотят работать. Хотят расти. Хотят — побеждать. А ресурсы — нет. Поэтому — измените своё отношение. Посмотрите на команду — по-другому.

Не «исполнители». «Партнёры». Не «рабочая сила». «Команда». Не «человеческий ресурс». «Люди». И они — изменятся. За вами. Почувствуют — новое отношение. Ответят — новым поведением. Это — не философия. Это — практика. Которая работает. Всегда.

**Часть одиннадцатая: Феномен «тёплого места» — почему люди не растут** Есть феномен — который я наблюдаю — постоянно. Называю его «тёплое место». Это когда сотрудник — сидит на одном месте. Годами. Не растёт. Не



развивается. Делает — одно и то же. И не потому что — не может. А потому что — не хочет. Или — не дают. Почему не дают? Потому что собственник — не хочет. Боится, что если сотрудник вырастет — он уйдёт. Или — будет стоять дороже. Или — будет претендовать на его место.

Поэтому — «тёплое место». Держим. Не даём расти. Не отпускаем. А в итоге — и сотрудник не растёт, и бизнес не растёт. Оба — сидят. В тёплом месте. На месте. Это — не выгодно. Никому. Поэтому — создавайте условия для роста. Давайте новые задачи. Новые ответственности. Новые вызовы. И сотрудник — вырастет. И бизнес — вырастет. И вы — вырастете.

Это — победа. Не ноль-сумма. Победа — для всех.

**Часть двенадцатая: Психология доверия — как создать среду, в которой люди хотят работать** Доверие — это фундамент. Всего. Без него — ничего не работает. Если люди не доверяют — они не вовлечены. Не инициативны. Не ответственны. Они — работают за зарплату. И только. Если люди доверяют — они работают — за идею. За команду. За будущее. Они — готовы — делать больше — чем нужно. Как создать доверие?

Не просто. Это — процесс. Который строится — шаг за шагом. День за днём. Решение за решением. Первое: Делайте то, что обещаете. Слово — это контракт. Если вы обещаете — делайте. Если не можете — не обещайте. Второе: Признавайте ошибки. Не скрывайте. Не обвиняйте. Признайте

— и двигайтесь дальше. Это — создаёт доверие. Больше, чем любое правильное решение. Третье: Делегируйте — и не контролируйте. Доверие — это не контроль. Это — свобода. Дайте людям — делать. Ошибаться. Учиться. Расти. Четвёртое: Спрашивайте — и слушайте. Не говорите — всё время. Слушайте. Спрашивайте. Интересуйтесь — их мнением.

Пятое: Цените — каждого. Не только тех, кто приносит деньги. Не только тех, кто «важный». Каждого. Потому что каждый — важен. Это — пять правил. Простых. Но — работающих. Если делать — каждый день. Постоянно. И тогда — доверие будет расти. И люди — будут хотеть — работать. С вами. За вас. На вас.

**Часть тринадцатая: Модель РАЕІ — четыре функции управления** Есть модель — РАЕІ. Четыре функции управления. Четыре роли менеджера. Я использую её — в работе с собственниками. Она помогает — понять: кто вы. Какой вы. Что вам нужно — в команде. Р — Producer. Производитель результатов. Тот, кто делает. Кто генерирует — выручку, продажи, продукты. А — Administrator. Администратор. Тот, кто организует. Кто создаёт процессы. Кто поддерживает порядок.

Е — Entrepreneur. Предприниматель. Тот, кто видит возможности. Кто генерирует идеи. Кто двигает — вперёд. І — Integrator. Интегратор. Тот, кто объединяет. Кто создаёт команду. Кто поддерживает — культуру. Четыре буквы. Четыре функции. Четыре — в одном человеке. Какой вы? Все че-

тыре? Или — только один? Или — два?

Большинство собственников — Р или Е. Делают — или видят возможности. Но — не создают систему. Не объединяют. И бизнес — работает — хаотично. Без системы. Без порядка. Поэтому — поймите: вам нужны все четыре функции. Или — вам нужны люди — с другими функциями. Которые дополняют вас. Как диагностировать себя? Пройдите тест РАЕІ. Онлайн. Бесплатно. Или — спросите меня. Я — помогу.

**Часть четырнадцатая: Кейс из практики — как дисбаланс РАЕІ разрушил бизнес** История. Про собственника — назову его Сергей. IT-компания. Тридцать человек. Сергей — яркий предприниматель. Генерирует идеи — постоянно. Новые проекты. Новые направления. Новые продукты. Он — видит возможности. Но — не создаёт систему. Не организует процессы. Не объединяет команду. И компания — в хаосе. Десять проектов — одновременно. Ни один — не доведён до конца. Команда — в стрессе. Клиенты — недовольны.

Мы провели диагностику. Сергей — Е. Полностью. Семьдесят процентов предприниматель. Остальное — меньше. И я сказала: «Вам нужен А. Администратор. Который создаст систему. Который организует порядок. Который будет заканчивать — то, что вы начинаете». Сергей сказал: «Мне не нужен администратор. Я сам могу всё организовать». Я сказала: «Нет. Не можете. Потому что вы — Е. И всегда будете Е.

Это — ваша природа. Примите — и создайте баланс». Он не согласился. Нанял — ещё одного Е. «Предпринимателя, как я». И компания — удвоила хаос.

Через год — потерял — ключевых клиентов. Уволилась — треть команды. Оборот — упал — на сорок процентов. И тогда — он понял. Наконец. Пришёл — и сказал: «Вы были правы. Нужен — А». Мы нашли — администратора. Сильного. Организованного. Системного. И компания — выровнялась. Проекты — стали завершаться. Команда — успокоилась. Клиенты — вернулись. Это — урок. О том, что ваша природа — определяет. И что нужно — принимать. Искать баланс. Создавать — систему.

**Часть пятнадцатая: Почему миссия — это не плакат на стене** Миссия — это слово, которое все используют. И никто — не понимает. Миссия — это не плакат на стене. Не лозунг в презентации. Не фраза на сайте. Миссия — это ответ на вопрос: зачем мы существуем? Почему мы работаем? Что мы делаем — и для кого?

Если у вас нет миссии — вы работаете — ради денег. А деньги — это не миссия. Это — результат. Если у вас есть миссия — вы работаете — ради смысла. И деньги — приходят — как следствие. Это — не философия. Это — практика. Компании с миссией — работают лучше. Привлекают — лучших людей. Удерживают — лояльных клиентов. Потому что людям — важно. Зачем они работают. Что они делают — и для кого.

Поэтому — создайте миссию. Не абстрактную. Конкретную. Живую. Ту, в которую — верите. Ту, ради которой — готовы — работать. И тогда — бизнес — получит смысл. Команда — получит направление. Клиенты — получат причину — быть с вами.

**Часть шестнадцатая: Три вопроса — перед созданием структуры** И последнее — в этом введении. Практическое. Три вопроса — которые нужно задать себе — перед тем, как создавать структуру. Вопрос первый: Зачем мне структура?

Не «что такое структура». Не «как её создать». А — зачем. Чего я хочу достичь? Что должно измениться? Какую проблему — решить?

Если вы не знаете зачем — не создавайте. Структура — не самоцель. Это — инструмент. Средство — для достижения цели. Вопрос второй: Что я готов — отдать?

Структура — это отдача. Делегирование. Доверие. Свобода. Что вы готовы — отдать? Какой контроль — отпустить? Какой страх — преодолеть?

Если вы не готовы — ничего не получится. Структура — требует — вашего изменения. Сначала — вас. Потом — бизнеса. Вопрос третий: Какой я — хочу видеть команду?

Представьте — идеальную команду. Через год. Через два. Какая она?

Не абстрактно. Конкретно. Кто в ней? Что они делают? Как работают? Как относятся — к вам? К бизнесу? К кли-

ентам?

Если вы видите — эту команду. Вы можете — построить её. Если не видите — ничего не получится.

**Часть семнадцатая: Обещание трансформации — что изменится после этой главы** И последнее. Обещание. Если вы правильно проработаете эту главу — создадите структуру. Определите роли. Построите систему. То — через три месяца — ваш бизнес будет работать — по-другому. Слаженнее. Эффективнее. Команда — будет знать — что делать. Без вас. Менеджеры — будут принимать решения — самостоятельно. Процессы — будут работать — автоматически.

Вы — освободитесь. Для стратегии. Для развития. Для — жизни. Это — не обещание. Это — результат. Который — будет. Если делать — как написано. Поэтому — инвестируйте в эту главу. В эту структуру. В это — изменение. Это — окупится. Я — гарантирую. Давайте начнём. С теории. С практики. С инструментов.

Вперёд.

**Часть восемнадцатая: Почему большинство бизнесов — это «дом из песка»** Вы знаете сказку о трёх поросятах? Три домика. Из соломы, из прутьев, из кирпича. Волк дунул — и домики из соломы и прутьев — развалились. А из кирпича — устоял. Большинство бизнесов — это домик из соломы. Кажется — красиво. Смотрится. Работает — пока нет ветра. А потом — приходит ветер. Кризис. Конкуrent.

Изменение рынка. И — всё разваливается. Потому что — не на чём стоять. Структура — это фундамент. Это — кирпичный дом. Который — выдержит. Который — простоит. Который — будет работать — в любую погоду.

И если у вас нет структуры — вы строите на песке. Как поросята с соломой. Как — большинство собственников. И вопрос — только в том, когда придёт ветер. Через год? Через пять? Через десять? Придёт — обязательно. Всегда — приходит. И тогда — вы узнаете. Были ли вы — на песке. Или на камне.

**Часть девятнадцатая: Феномен «пятиугольника» — как система создаёт синергию** Есть феномен — в системах. Называется — синергия. Когда целое — больше суммы частей. Это — как пятиугольник. Пять сторон. Каждая — поддерживает другую. И вместе — они создают — устойчивую форму. Структура бизнеса — это тоже пятиугольник. Пять элементов. Которые — поддерживают друг друга. И вместе — создают — устойчивую систему. Роли. Процессы. Культура. Коммуникация. Ответственность.

Каждый элемент — важен. Но — вместе — они создают — нечто большее. Синергию. Способность — расти. Адаптироваться. Сопротивляться — внешним ударам. И если один элемент — слабый — вся система — страдает. Поэтому — создавайте все пять. Работайте над каждым. Не один — в ущерб другому. Все — вместе. И тогда — система будет — сильной. Устойчивой. Готовой — к росту.

**Часть двадцатая: Психология изменений — почему вы не меняетесь** Мы говорили о структуре. О том, как её создать. О том, зачем она нужна. Но — главный вопрос — не «как». Главный вопрос — «почему не меняетесь». Почему не создаёте структуру — хотя знаете, что нужно? Почему не делегируете — хотя понимаете, что должны? Почему не меняетесь — хотя хотите?

Ответ — в психологии. Глубже — в страхах. В убеждениях. В паттернах. Убеждение первое: «Я самый лучший». «Никто не сделает лучше меня». «Только я знаю, как надо». «Они не справятся». Это — эго. Которое мешает. Которое не даёт — расти. Которое — держит вас — на месте. Убеждение второе: «Если я отпущу — всё развалится». «Без меня — не справятся». «Они сломают». «Я буду виноват». Это — страх. Неуверенность в других. Неуверенность — в себе.

Убеждение третье: «Это не для меня». «У меня другой бизнес». «Это работает в других отраслях». «У нас не получится». Это — закрытость. Нежелание — учиться. Нежелание — меняться. Убеждение четвёртое: «Потом». «Сейчас — не время». «Подожду — пока бизнес стабилизируется». «Займусь — когда будет стабильнее». Это — прокрастинация. Откладывание. Которое никогда не закончится. Потому что «потом» — не наступит. Какое убеждение — ваше?

**Часть двадцать первая: Кейс из практики — как страх разрушил бизнес** История. Про собственницу — назову её Марина. Ресторанный бизнес. Двадцать человек. Ма-



рина — работала — как лошадь. Шестнадцать часов в сутки. Контролировала — всё. Каждую деталь. Каждое блюдо. Каждый столик. И она — боялась. Боялась отпустить контроль. Боялась, что без неё — всё развалится. Мы говорили — о структуре. О делегировании. О системе.

Она соглашалась — Theory. Но на практике — не делала. Говорила: «Это сложно. Они не поймут. Я сама — быстрее». Так — год. Два. Три. А потом — она заболела. Серьёзно. Легла в больницу. На три месяца. Полностью — недееспособна. И ресторан — развалился. За неделю. Менеджер — не знал, что делать. Повар — уволился. Клиенты — разбежались. Когда Марина вышла из больницы — ресторан — был закрыт. Бизнес — уничтожен. Деньги — потеряны. Команда — распалась.

А ведь — можно было — по-другому. Можно было — создать систему. Делегировать. Построить структуру. Но — страх — победил. Страх — перед отпусанием. Страх — перед доверием. Страх — перед тем, что без неё — всё рухнет. И рухнуло. Не потому что без неё — нельзя. А потому что она — не дала — другим — возможность. Это — урок. О том, что страх — дорого стоит. Что структура — спасает. Что делегирование — освобождает.

**Часть двадцать вторая: Практика осознанности — как понять, что вы застряли** Как понять — что вы застряли? Что стоите на месте — вместо того, чтобы двигаться вперёд? Есть пять признаков. Первый: Вы делаете — то

же, что и год назад. Не меняется ничего. Процессы — те же. Подходы — те же. Результаты — те же. Второй: Вы боитесь — делегировать. Каждый раз — находите причину, почему нельзя. «Сейчас — не время». «Они не готовы». «Я сам — сделаю».

Третий: Вы не можете — уехать в отпуск. Даже на неделю. Потому что без вас — всё остановится. Или вы так думаете. Четвёртый: Вы не нанимаете — новых людей. Боитесь, что не справятся. Что будут работать — хуже вас. Что нужно — всё контролировать. Пятый: Вы устаёте — постоянно. Нет энергии. Нет сил. Нет желания — работать. Но — работаете. Потому что — надо. Если вы узнали себя — в этих признаках — значит, вы застряли. Значит, пора — менять. Пора — создавать структуру. И это — возможно. Всегда. В любой момент. В любом бизнесе.

Нужно только — захотеть. Решиться. Начать.

**Часть двадцать третья: О чём вы будете думать — после этой главы** Я хочу, чтобы вы запомнили — одну вещь. Самую важную. Вы — не один. Вы — не должны делать — всё сами. Вы — не обязаны — контролировать — всё. Ваша работа — создать систему. Которая будет работать — без вас. Ваша задача — построить структуру. Которая будет — устойчивой. И когда вы это сделаете — вы освободитесь. Для того, что действительно важно. Для стратегии. Для развития. Для жизни.

Это — не потеря контроля. Это — обретение свободы.

Поэтому — когда закончите читать эту главу — задайте себе один вопрос:

«Что я отдам — уже сегодня?» Что вы делегируете? Кому? Какой контроль — отпустите? Какой страх — преодолеете?

Ответ на этот вопрос — станет первым шагом. К созданию структуры. К освобождению. К — росту. Всё остальное — будет развиваться — из этого шага. Отсюда — и только — отсюда.

**Часть двадцать четвёртая: Обещание трансформации — что будет дальше** И последнее. Обещание. Эта глава — изменит вас. Не сразу. Не легко. Но — изменит. Вы узнаете — как создать структуру. Как определить роли. Как построить систему. Как — сделать так, чтобы бизнес работал — без вас. И через три месяца — вы посмотрите на свой бизнес — и увидите: он изменился. Вырос. Стал сильнее.

Не из-за вас. А — благодаря вам. Потому что вы создали — систему. И это — стоит — всего. Поэтому — инвестируйте в эту главу. В эту работу. В это — изменение. Это — окупится. Стократ. Я — гарантирую. Давайте начнём. С теории. С практики. С инструментов.

Вместе — мы пройдем этот путь.

## **Система не работает без смысла**

Представьте два ресторана.

Первый ресторан: повар работает за зарплату. Он прихо-

дит в десять утра, готовит блюда по рецепту, уходит в семь вечера. Ему всё равно, доволен ли гость. Он делает «как положено». Если гость вернётся с жалобой — он скажет: «Я готовил по рецепту. Что не так — не моя проблема». Повар не думает о том, кто сидит за столом. Он думает о том, как быстрее закончить смену. Второй ресторан: повар — не просто исполнитель. Он знает, что его блюдо попадёт на стол человеку, который отмечает юбилей свадьбы. Он хочет, чтобы этот вечер стал особенным. Он добавляет маленький штрих — десерт, который сам придумал, с надписью, которую нарисовал шоколадом. Он не получает за это доплаты. Он делает это потому, что ему важно.

Оба ресторана используют одинаковые продукты. Одинаковые рецепты. Одинаковое оборудование. Одинаковые зарплаты поваров. Одинаковый интерьер. Результат — разный. Первый ресторан теряет клиентов медленно, но верно. Рейтинг на картах снижается. Сарафанное радио работает против. Второй ресторан создаёт базу постоянных гостей, которые приводят друзей. Рейтинг растёт. Сарафанное радио работает на. Почему?

Потому что один работает «для галочки», а другой работает «для людей». Это и есть разница между культурой, которая убивает систему, и культурой, которая её создаёт. Культура — это не корпоративы. Не фраза «мы — семья» на стене в переговорке. Не бесплатные печеньки на кухне. Не тимбилдинги раз в квартал. Не логотип на футболке. Культура —

это то, что происходит, когда собственник выходит из комнаты. Это то, как люди принимают решения без вас. Это то, как они общаются с клиентами, когда вы не слушаете. Это то, что они делают, когда никто не видит. Это то, как они относятся к новичку в первый день. Это то, как они реагируют на ошибку коллеги. Это то, что они говорят друг другу, когда думают, что вы не слышите.

Если культура работает на систему — система масштабируется. Если культура работает против системы — система разрушается изнутри. И никакая CRM, никакая автоматизация, никакой дашборд это не исправит. Питер Друкер сказал: «Культура ест стратегию на завтрак». Это не метафора. Это факт. Вы можете написать идеальную стратегию. Нарисовать безупречную воронку. Построить превосходную организационную структуру. Но если культура не поддерживает стратегию — всё это будет лежать на полке. Я видела это десятки раз. Собственник приносит мне стратегию на двадцати страницах. Красивые графики. Чёткие KPI. Сроки. Бюджеты. Я спрашиваю: «А что происходит в компании каждый день?» И выясняется: каждый день происходит то же, что и вчера. Люди работают так, как работали год назад. Стратегия — на полке. Культура — в цеху.

В этой главе я покажу вам, как создать культуру, которая работает на рост. Не «в теории». Не «на бумаге». В реальности. Каждый день. Мы пройдем через пять этапов. Первый — миссия. Второй — принципы. Третий — роли. Чет-

вёртый — психология. Пятый — практика. Каждый этап — это конкретный инструмент, который вы сможете применить завтра.

**Миссия отдела продаж: не «продавать больше», а «делать клиента уверенным»**

В девяноста пяти процентах компаний миссия отдела продаж звучит примерно так: «Увеличивать выручку и выполнять план продаж». Звучит логично? Да. Работает? Нет. Почему? Потому что это эгоистичная миссия. Она про компанию, а не про клиента. И люди чувствуют фальшь. Когда менеджер звонит клиенту с целью «выполнить план» — клиент это слышит. И защищается. Он чувствует, что его хотят «закрыть». Он чувствует давление. И он закрывается. Он не слышит аргументов. Он не видит ценности. Он видит «продавца». И его первая реакция — отказать.

Менеджер, который работает с миссией «выполнить план», звонит двадцать раз в день. Говорит о себе и продукте. Давит на скидку. Не слушает, а ждёт своей очереди говорить. Его цель — закрыть сделку. Менеджер, который работает с миссией «помочь клиенту», звонит, чтобы понять проблему. Задаёт вопросы о боли. Рассказывает, как другие клиенты решали похожие задачи. Предлагает решение, а не продукт. Его цель — помочь клиенту принять правильное решение. Заметили разницу? Второй подход не требует манипуляций. Он требует экспертности и эмпатии. Второй подход создаёт другого менеджера. Не «продавца». А эксперта.

Консультанта. Партнёра. И клиент это чувствует.

Я часто спрашиваю собственников: «Что чувствует ваш клиент, когда ему звонит менеджер?» И получаю разные ответы. «Он чувствует, что мы профессионалы». «Он чувствует, что мы решим его проблему». Но когда я слушаю реальные звонки — я слышу другое. Клиент чувствует давление. Он чувствует, что его хотят убедить. Он чувствует, что его не слушают. Разница между тем, что собственник думает, и тем, что клиент чувствует, — это разница между культурой на бумаге и культурой в реальности. Как это выглядит на практике Менеджер с миссией «Продавать больше»:

- звонит двадцать раз в день;
- говорит о себе и продукте;
- давит на скидку;
- не слушает, а ждёт своей очереди говорить;
- цель — закрыть сделку.

Менеджер с миссией «Делать клиента уверенным»:

- звонит, чтобы понять проблему;
- задаёт вопросы о боли;
- рассказывает, как другие клиенты решали похожие задачи;
- предлагает решение, а не продукт;
- цель — помочь клиенту.

Разница не в технике продаж. Разница в намерении. Намерение «продать» создаёт сопротивление. Намерение «помочь» создаёт доверие. Доверие — это валюта бизнеса. Без

доверия нет продаж. С доверием — продажи приходят сами. Формулировка миссии для отдела продаж Вот шаблон, который вы можете адаптировать:

«Мы — команда, которая помогает клиентам принимать уверенные решения. Мы не продаём услуги — мы делимся опытом. Каждый звонок — это возможность сделать чью-то работу лучше, бизнес эффективнее, жизнь проще. Мы измеряем успех не количеством сделок, а количеством клиентов, которые вернулись к нам снова». Запишите эту миссию. Повесьте на стену. Повторяйте на каждом собрании. Через месяц вы заметите: цифры начнут расти. Не потому что вы требовали. Потому что люди захотели. Но миссия — это не только для отдела продаж. Это для каждой роли в компании. И о том, как написать миссию для любой роли, — дальше.

**Принципы принятия решений: пять правил, по которым команда думает самостоятельно**

Вам нужно перестать быть единственным человеком, который принимает решения. Да, я понимаю: это страшно. Вы привыкли контролировать всё. Вы знаете «как правильно». Вы боитесь, что без вас всё развалится. Но правда в том: ваш бизнес не вырастет, пока вы единственный мозг в организации. Решение? Создать систему, в которой команда может принимать решения без вас.

Как? С помощью принципов. Принцип — это не правило. Правило говорит: «Сделай так». Оно ограничивает. Принцип говорит: «Вот как мы думаем». Он направляет. Вам нуж-



ны принципы — не инструкции. Потому что инструкции покрывают десять процентов ситуаций. Принципы покрывают сто процентов. Инструкция: «Если клиент просит скидку — скажи нет». Принцип: «Прежде чем принять решение, спроси: как это поможет клиенту?». Инструкция не работает, когда клиент попросит скидку на условиях, которые вы не предусмотрели. Принцип работает всегда — потому что он даёт рамку для мышления, а не готовый ответ. Инструкция — это костыль.

Принцип — это компас.

*Принцип 1. Клиент в центре «Прежде чем принять решение, спроси: "Как это поможет клиенту?"* Если не можешь ответить — пересмотри решение». Пример: менеджер хочет дать скидку клиенту, который просит «просто чуть-чуть подешевле». Принцип говорит: «Спроси себя, поможет ли это клиенту? Или ты просто хочешь закрыть сделку?» Если скидка поможет клиенту протестировать продукт и потом купить больше — давай. Если это просто «чтобы отстал» — не давай. Этот принцип — фильтр для каждого решения в компании. Не только в продажах. В логистике, в производстве, в поддержке. Каждый раз, когда команда стоит перед выбором: «Как поступить?» — этот принцип даёт ответ.

*Принцип 2. Думай на два шага вперёд «Каждое решение имеет последствия.* Спроси: "Что будет через месяц, если я

приму это решение?" Если последствия тебя пугают — обсуди с коллегой». Пример: вы хотите нанять нового сотрудника прямо сейчас, потому что «руки нужны». Принцип говорит: «Подожди. Через месяц у тебя будет человек, но нет для него задач. И ты будешь платить зарплату за красивые глаза». Этот принцип учит команду думать не только о сегодняшнем дне. Он учит видеть последствия. И это — одна из самых важных компетенций в бизнесе.

*Принцип 3. Ошибайся быстро, учись быстро «Лучшее решение — то, которое вы можете изменить.* Не бойся ошибок. Бойся только ошибок, которые нельзя исправить. Всё остальное — опыт». Пример: вы запускаете новый процесс. Он не работает. Хорошо! Вы узнали, что не работает. Теперь исправьте. Быстро. Без разборов полётов на три часа. Этот принцип — антитеза культуре страха. В компаниях, где боятся ошибок, люди не пробуют. В компаниях, где ошибки — это опыт, люди пробуют. И пробуют чаще. И растут быстрее.

*Принцип 4. Прозрачность превыше комфорта «Говори правду, даже если она неприятна.* Скрой проблему — и она вырастет. Скажи о ней — и мы решим вместе». Пример: менеджер понимает, что не справится с задачей. Принцип говорит: «Скажи руководителю сейчас, а не через два дня, когда будет поздно». Этот принцип — основа доверия. Если люди боятся говорить правду — вы узнаете о проблемах слишком

поздно. Если люди говорят правду — вы решаете проблемы до того, как они станут катастрофами.

*Принцип 5. Принимай решения на своём уровне «Если решение в зоне твоей ответственности — принимай его. Не перекладывай на руководителя. Если решение выходит за твой уровень — поднимись на уровень выше. Не принимай то, что не в твоей власти».* Пример: менеджер хочет изменить условия договора. Если это в его компетенции — пусть решает. Если нет — он должен прийти к вам с рекомендацией, а не с вопросом «как быть?». Этот принцип — основа самостоятельности. Он учит команду брать ответственность. И одновременно — уважать границы.

### **Как внедрить принципы?**

*Шаг 1.* Напишите принципы вместе с командой. Не спускайте сверху. Спросите: «Какие правила помогали бы вам принимать решения?» *Шаг 2.* Повесьте принципы на видное место. Они должны быть в офисе, в CRM, в общей папке. К ним нужно возвращаться. *Шаг 3.* Повторяйте на собраниях. Каждый месяц один человек читает вслух принципы и приводит пример из своей практики. *Шаг 4.* Оценивайте по принципам. Когда даёте обратную связь — ссылайтесь на принципы. «Ты принял это решение — и оно противоречит принципу два. Давай разберём». *Шаг 5.* Наказывайте за нарушение принципов. Не штрафом. Разбором. «Ты нарушил принцип четыре. Что случилось? Почему ты решил скрыть

проблему? Давай подумаем, как сделать так, чтобы в следующий раз ты сказал правду».

Принципы — это не украшение. Это инструмент управления. Если вы их написали, но не используете — они бесполезны. Если вы их используете — они меняют культуру.

### **Карта ролей: чем «миссия роли» отличается от должностной инструкции**

Должностная инструкция — это список задач. Миссия роли — это смысл существования этой роли в компании. Разница — огромная. Должностная инструкция говорит: «Что делать». «Менеджер по продажам: звонит по базе пятьдесят звонков в день; ведёт клиентов в CRM; выполняет план продаж один миллион в месяц; отправляет коммерческие предложения». Это список. Он не объясняет зачем. Миссия роли говорит: «Зачем это делать». «Менеджер по продажам — это первый голос компании для клиента. Ты — проводник между миром клиента и миром решений. Твоя задача: понять проблему клиента и помочь ему найти путь к решению. Каждый звонок — это возможность изменить чью-то ситуацию к лучшему. Мы не продаём — мы помогаем принять решение».

Чувствуете разницу?

Первый текст — это контроль. Второй — это смысл. Первый — для собственника. Второй — для сотрудника. Первый — «чтобы ты работал». Второй — «чтобы ты хотел работать». Разница не в словах. Разница в том, как человек се-

бя чувствует, читая этот текст. Первый текст — ты винтик. Второй текст — ты хозяин. Как написать миссию роли Возьмите любую роль в компании и ответьте на три вопроса.

Вопрос 1. Зачем существует эта роль? Не «что делает», а «почему нужна».

Вопрос 2. Как эта роль влияет на клиента? Кто от неё выигрывает? Чью жизнь она улучшает?

Вопрос 3. Что будет, если этой роли не станет? Какой мир потеряет компания?

Соедините ответы в один абзац. Это и есть миссия роли. Пример: миссия роли против должностной инструкции Должностная инструкция оператора: «Принимает звонки, отвечает на вопросы, ведёт записи в CRM». Миссия роли оператора: «Оператор — это первая точка контакта клиента с компанией. Твоя улыбка и профессионализм формируют первое впечатление. Ты не просто отвечаешь на звонки — ты создаёшь ощущение, что клиент в надёжных руках. Каждый звонок — это возможность превратить вопрос в доверие, а сомнение — в уверенность». Разница не в словах. Разница в том, как человек себя чувствует, читая этот текст. Первый текст — ты винтик. Второй текст — ты хозяин.

### **Психологический слой: PAEI и культура компании**

Каждый человек в команде имеет свой психотип — набор склонностей к определённому типу деятельности. В методологии ADIZES это называется PAEI. Р — Производитель. Ориентирован на результат. Действует быстро. Не любит бю-

рократию. Если его посадить за регламенты — он сторит. А — Администратор. Ориентирован на порядок. Любит процессы, системы, чёткость. Если его отправить в «свободное творчество» — он потеряется. Е — Предприниматель. Ориентирован на идеи, инновации, рост. Генерирует. Но не доводит до конца. Если его заставить писать отчёты — он уйдёт. I — Интегратор. Ориентирован на людей. Объединяет, сглаживает, создаёт атмосферу. Если его посадить в одиночку — он зачахнет.

Культура компании — это не «средний» психотип. Это баланс типов. Проблема восьмидесяти процентов компаний: собственник нанимает «похожих на себя». Собственник-Предприниматель нанимает других Предпринимателей. Получается команда идей, но без реализации. Собственник-Администратор нанимает других Администраторов. Получается команда процессов, но без роста. Собственник-Производитель нанимает других Производителей. Получается команда действий, но без системы. Правило: команда должна быть разнообразной по психотипам. Если у вас десять человек и все — Р, у вас будет много действий, но мало системы. Если все — I, у вас будет отличная атмосфера, но мало результатов.

Культура растёт, когда каждый тип находит своё место. Как определить психотип сотрудника Наблюдайте за поведением в рабочих ситуациях. Производитель: действует быстро; любит результат; не любит бюрократию; фраза: «Давай-

те сделаем». Администратор: любит порядок; следует правилам; внимание к деталям; фраза: «Давайте по плану».

Предприниматель: генерирует идеи; не любит рутину; видит возможности; фраза: «А что если...». Интегратор: объединяет людей; сглаживает конфликты; чувствует атмосферу; фраза: «Давайте все вместе». Правило баланса В команде из десяти человек идеальное распределение: Р — два-три человека; А — два-три человека; Е — один-два человека; I — два-три человека. Если один тип доминирует больше пятидесяти процентов — культура однобокая. Это риск.

Р-доминирование: много действий, мало системы. Команда бежит, но не знает куда. А-доминирование: много процессов, мало результата. Команда пишет регламенты, но не продаёт. Е-доминирование: много идей, мало реализации. Команда генерирует, но не доводит. I-доминирование: много общения, мало цифр. Команда дружит, но не растёт. Как использовать РАЕI при найме

Перед наймом определите, какой тип нужен. Не «хороший человек». А конкретный тип. Если вам нужен человек, который будет закрывать сделки — ищите Р. Если вам нужен человек, который наведёт порядок в документах — ищите А. Если вам нужен человек, который придумает новые продукты — ищите Е. Если вам нужен человек, который объединит разрозненную команду — ищите I. На собеседовании задавайте вопросы, которые выявляют тип. Для Р: «Расскажите о ситуации, когда вы достигли результата быстрее, чем все

ожидали». Для А: «Расскажите о процессе, который вы выстроили с нуля». Для Е: «Расскажите о самой безумной идее, которую вы реализовали». Для I: «Расскажите о конфликте в команде, который вы разрешили».

## Кейсы

**Кейс 1.** Отдел продаж, который перестал продавать Компания: дистрибьюторское оборудование, восемь менеджеров, оборот двенадцать миллионов в месяц. Контекст. Отдел продаж выполнял план на шестьдесят процентов третий месяц подряд. Собственник думал: «Надо больше звонков». Увеличил норму с тридцати до пятидесяти звонков в день. Результат — ещё хуже. Менеджеры начали увольняться. Диагностика. Я послушала двадцать звонков. Выявила паттерн: каждый звонок начинался с презентации продукта. Менеджер говорил первые три минуты. Потом спрашивал: «Вас интересует?». Клиент говорил «нет». Менеджер звонил следующему.

Менеджеры работали с миссией «выполнить план», а не «помочь клиенту». Они видели в клиенте цель, а не человека. Что сделали. *Первое.* Переформулировали миссию отдела: «Мы помогаем клиентам принимать уверенные решения. Мы не продаём — мы делимся опытом». *Второе.* Переписали скрипт: первые три минуты — только вопросы о проблеме клиента. Не продукт. Не компания. Проблема клиента. *Третье.* Ввели KPI не по количеству звонков, а по количеству качественных консультаций. Качественная консультация —



это когда менеджер задал минимум пять вопросов о проблеме клиента. *Четвёртое.* На каждом собрании один менеджер делился кейсом: «Как я помог клиенту решить проблему». Не «сколько продал». А «как помог». *Пятое.* Провели психодиагностику: выяснили, что шесть из восьми менеджеров — тип Р. Они хотят результата, но не понимают, как его достичь через диалог. Два менеджера — тип І. Они умеют общаться, но боятся «давить». Для Р-типов дали чёткий алгоритм: «Пять вопросов — решение — предложение». Для І-типов дали разрешение: «Ты не давишь. Ты помогаешь. Это не продажа — это консультация». Результат: конверсия из звонка в сделку выросла с восьми до двадцати двух процентов за два месяца. План отдела стал выполняться на девяносто пять и более процентов. Средний чек вырос на тридцать процентов. Текучка снизилась до нуля.

Вывод: когда команда понимает, зачем она звонит, звонки становятся эффективнее. Количество не заменяет качество.

**Кейс 2.** Когда инструкция убивает смысл Компания: медицинская клиника, двадцать пять сотрудников, три филиала. Контекст. Администраторы на ресепшене работали по инструкции: «Приветствие — Запись — Оплата — Прощание». Конверсия из звонка в запись — тридцать пять процентов. Жалобы пациентов: «Холодно», «Как в поликлинике», «Не чувствуешь заботу». Диагностика. Инструкция описывала что делать, но не зачем. Администраторы были роботами. Они не понимали, что за каждым звонком стоит че-

ловек, который может быть встревожен, напуган, не уверен. Я спросила администратора: «Что ты чувствуешь, когда звонит пациент?» Она ответила: «Что надо записать. И побыстрее, потому что очередь».

Что сделали. *Первое*. Написали миссию роли администратора: «Ты — первое, что слышит человек, когда обращается к нам. Он может быть встревожен, напуган, не уверен. Твоя задача — не записать на приём. Твоя задача — дать ему ощущение, что он в надёжных руках. Каждый звонок — это возможность превратить страх в уверенность». *Второе*. Переписали инструкцию: вместо «Приветствие — Запись — Оплата — Прощание» — «Услышать — Поддержать — Предложить — Поблагодарить». *Третье*. Ввели правило «тридцать секунд эмпатии»: перед тем как назвать цену или время, администратор спрашивает: «Что вас беспокоит?». *Четвёртое*. Провели психодиагностику: из шести администраторов — четыре типа I, два типа A. I-типы получили роль «первая линия» — общение с пациентами. A-типы — «вторая линия» — документация, расписание, координация.

Результат: конверсия из звонка в запись выросла с тридцати пяти до шестидесяти двух процентов за три месяца. Жалобы на «холодный приём» исчезли. Индекс лояльности вырос с пятидесяти пяти до восьмидесяти двух. Администраторы стали задерживаться после работы, чтобы перезвонить тем, кто не дозвонился. Вывод: миссия роли превращает исполнителя в хозяина ситуации. Инструкция без смысла —

это набор действий. Миссия без инструкции — это набор намерений. Вместе — это система.

**Кейс 3.** Культура, которая съела стратегию Компания: IT-компания, сорок сотрудников, разработка программного обеспечения. Контекст. Собственник разработал стратегию роста на три года. План был идеален: новые рынки, новые продукты, новые команды. Но через шесть месяцев — ноль продвижения. Собственник был в ярости: «Команда не тянет». Диагностика. Я провела опрос команды. Ответы: «Мы не понимаем, зачем нам эта стратегия». «Нас никто не спрашивал». «Мы делаем то, что делали вчера». «Стратегия — это красиво, но мы не знаем, как это связано с нашей работой». Проблема не в стратегии. Проблема в культуре. Культура компании была «мы — исполнители». Люди ждали задач, а не брали инициативу.

Что сделали. *Первое.* Созвали общее собрание. Не «презентация стратегии». А «диалог о смысле». *Второе.* Задали вопрос: «Зачем мы существуем? Какую проблему решаем для клиентов?» *Третье.* Собственник не отвечал. Дал команде ответить. Записал. Собрал. Сформулировал миссию вместе с командой. *Четвёртое.* Каждый отдел написал свою миссию: не «что делаем», а «зачем». *Пятое.* Провели психодиагностику всей команды: двенадцать человек — Р, восемь — А, шесть — Е, четырнадцать — І. Р-типам дали конкретные задачи с дедлайнами. А-типам — процессы, регламенты, контроль. Е-типам — зону для экспериментов. І-типам —

работу с клиентами, командой, партнёрами. *Шестое.* Ввели принцип: «Каждый знает, как его работа влияет на миссию».

Результат: за четыре месяца стратегия сдвинулась с нуля до шестидесяти процентов выполнения. Три сотрудника предложили новые продукты. Собственник перестал «толкать» стратегию. Команда начала «тянуть». Вывод: стратегия без культуры — это документ на полке. Культура без стратегии — это движение без направления. Вместе — это рост.

**Кейс 4.** Когда «мы — семья» стало токсичным Компания: маркетинговое агентство, пятнадцать человек. Контекст. Собственник позиционировал компанию как «семью». Корпоративы каждые два месяца. Дни рождения — обязательно. «Мы одна команда». Но текучка была сорок процентов в год. Диагностика. «Семья» стала инструментом манипуляции. «У нас семья — значит, задержись после работы». «У нас семья — значит, не проси повышения». «У нас семья — значит, терпи». Люди чувствовали, что их эксплуатируют под маской «заботы». Что сделали.

*Первое.* Убрали фразу «мы — семья». Заменяли на «мы — команда профессионалов, которые уважают друг друга». *Второе.* Ввели границы: рабочий день — с девяти до шести. После — личное время. *Третье.* Ввели прозрачную систему оплаты: каждый знает, за что получает деньги. *Четвёртое.* Провели РАЕИ-диагностику: выяснили, что из пятнадцати человек — одиннадцать типов I. Команда «чувствовала», но не «делала». Перераспределили задачи.

Результат: текучка снизилась с сорока до двенадцати процентов. Продуктивность выросла на тридцать пять процентов. Сотрудники стали говорить: «Здесь можно работать, а не "жить"».

Вывод: «Мы — семья» — это опасная фраза. Она создаёт иллюзию близости, но размывает границы. Команда — это не семья. Это группа профессионалов с общей целью.

## **Разбор диалогов**

**Диалог 1.** Собственник и руководитель отдела Ситуация: руководитель отдела продаж приходит к собственнику: «Команда не выполняет план. Что делать?» Реакция контроля: «Увеличь норму звонков. Пусть делают пятьдесят вместо тридцати. Если не выполняют — значит, мало работают». Что происходит дальше: менеджеры делают пятьдесят звонков. Качество падает. Клиенты раздражаются. Конверсия снижается. Менеджеры выгорают. Руководитель не понимает, почему не работает. Системный эффект: команда работает больше, но хуже. Собственник думает: «Надо ещё увеличить норму». Круг замкнулся.

Реакция смысла: «Послушай десять звонков команды. Что они говорят в первые три минуты? Они говорят о клиенте или о продукте?» Что происходит дальше: руководитель слушает. Видит: менеджеры говорят о продукте, а не о клиенте. Понимает: проблема не в количестве, а в подходе. «Переформулируй задачу. Не "звонить пятьдесят раз". А "провести десять качественных консультаций, где ты узнал пробле-

му клиента"». Системный эффект: менеджеры меняют подход. Качество растёт. Конверсия растёт. План выполняется. Руководитель учится видеть причину, а не симптом. Разница не в результате одного дня. Разница в системе мышления. В первом случае система создаёт количество. Во втором — система создаёт качество.

**Диалог 2.** Собственник и уходящий сотрудник Ситуация: ключевой сотрудник приходит с заявлением об увольнении. Реакция контроля: «Что случилось? Зарплата? Конкуренты? Сколько хочешь — скажи». Что происходит: сотрудник называет зарплату. Собственник повышает. Сотрудник остаётся. Через три месяца уходит снова. Потому что проблема была не в деньгах. Системный эффект: собственник думает, что решил проблему. Не решил. Он купил время. Проблема никуда не делась.

Реакция смысла: «Спасибо, что сказал честно. Я хочу понять: что стало причиной? Не зарплата. Что-то другое». Что происходит: сотрудник говорит: «Мои идеи не слышат. Я три раза предлагал изменить процесс. Ты сказал "потом"». Собственник: «Я не услышал. Это моя ошибка. Давай обсудим твоё предложение сейчас. И давай введём правило: каждое предложение рассматривается за сорок восемь часов». Системный эффект: сотрудник остаётся. Не потому что получил больше денег. Потому что почувствовал, что его слышат. Через месяц он приносит ещё три идеи. Одна из них экономит компании двести тысяч рублей. Разница: в первом слу-

чае собственник покупает лояльность. Во втором — создаёт её.

**Диалог 3.** Менеджер и клиент Ситуация: клиент говорит: «У конкурента дешевле». Реакция контроля: «Мы не можем дать такую цену. У нас качество выше». Что происходит: клиент уходит. Потому что «качество выше» — это абстракция. Он не видит разницы. Реакция смысла: «Я понимаю. Скажите: что для вас важнее — цена или результат? Если цена — я подскажу, как сэкономить. Если результат — я покажу, почему наши клиенты возвращаются».

Что происходит: клиент задумывается. Начинает говорить о том, что для него важно. Менеджер слушает. Предлагает решение, которое закрывает именно эту потребность. Системный эффект: клиент не уходит. Потому что его услышали.

**Диалог 4.** Два сотрудника в конфликте Ситуация: менеджер по продажам и менеджер по производству конфликтуют. Продажи обещают то, что производство не может сделать. Реакция контроля: «Прекратите споры. Продажи — не обещайте невозможного. Производство — не ноет. Работайте». Что происходит: конфликт уходит в тень. Продажи обещают «тихо». Производство не делает «тихо». Клиент страдает. Реакция смысла: «Соберитесь. Продажи — расскажите, почему вы обещаете это. Производство — расскажите, почему не можете сделать. Давайте найдём решение вместе».

Что происходит: Продажи: «Мы обещаем, потому что

клиент хочет быстро». Производство: «Мы не можем, потому что нет сырья». Решение: «Продажи говорят клиенту: "Стандартный срок — десять дней. Быстрый — пятнадцать, но с доплатой за срочность". Производство: "Если доплата — мы находим сырьё"». Системный эффект: конфликт становится переговорным процессом. Не «враги». А «партнёры, которые ищут решение».

## **Инструмент**

### **Пять принципов принятия решений**

*Принцип 1.* Клиент в центре: «Прежде чем принять решение, спроси: "Как это поможет клиенту?" Если не можешь ответить — пересмотри решение».

*Принцип 2.* Думай на два шага вперёд: «Каждое решение имеет последствия. Спроси: "Что будет через месяц, если я приму это решение?" Если последствия тебя пугают — обсуди с коллегой». *Принцип 3.* Ошибайся быстро, учись быстро: «Лучшее решение — то, которое вы можете изменить. Не бойся ошибок. Бойся только ошибок, которые нельзя исправить. Всё остальное — опыт».

*Принцип 4.* Прозрачность превыше комфорта: «Говори правду, даже если она неприятна. Скрой проблему — и она вырастет. Скажи о ней — и мы решим вместе».

*Принцип 5.* Принимай решения на своём уровне: «Если



решение в зоне твоей ответственности — принимай его. Не перекладывай. Если выходит за твой уровень — поднимись на уровень выше».

**Как написать миссию роли** Возьмите любую роль в компании. Ответьте на три вопроса.

Вопрос 1. Зачем существует эта роль?

Вопрос 2. Как эта роль влияет на клиента?

Вопрос 3. Что будет, если этой роли не станет?

Соедините ответы в один абзац. Покажите сотруднику. Спросите: «Это про тебя?» Если да — используйте. Если нет — доработайте вместе.

### **РАЕІ-диагностика команды**

Шаг 1. Раздайте команде тест: десять вопросов, каждый — выбор между четырьмя вариантами поведения.

Шаг 2. Соберите ответы. Посчитайте, какой тип доминирует у каждого.

Шаг 3. Соберите карту команды: кто какой тип.

Шаг 4. Посмотрите на баланс. Если один тип больше пятидесяти процентов — это риск.

Шаг 5. Перераспределите задачи: Р — результат, А — процессы, Е — идеи, І — люди. Шаг 6. Через месяц проверьте: стало ли легче? Уменьшилось ли сопротивление?

Формулировка миссии отдела продаж «Мы — команда, которая помогает клиентам принимать уверенные решения. Мы не продаём услуги — мы делимся опытом. Каждый звонок — это возможность сделать чью-то работу лучше, бизнес эффективнее, жизнь проще. Мы измеряем успех не количеством сделок, а количеством клиентов, которые вернулись к нам снова».

## **Практика**

### **Создание культурного кода компании**

Шаг 1. Подготовка. Соберите команду на два часа. Не в переговорке — в пространстве, где люди чувствуют себя свободно. Не в понедельник утром — в середине недели, когда все в ритме.

Шаг 2. Вопросы. Задайте команде: «Почему мы существуем? Чью жизнь мы улучшаем?» «Какие пять принципов для нас важнее всего?» «Как мы говорим с клиентами? Как мы не говорим?» «Как мы разрешаем конфликты?» «Что будет, если мы отклонимся от этих принципов?»

Шаг 3. Запись. Запишите ответы. Не редактируйте. Оставьте живой язык команды. Не «корпоративный стиль». Живые слова.

Шаг 4. Сборка. Соберите в один документ. Структура: миссия, пять ценностей, стиль общения, пять принципов

принятия решений, миссии ключевых ролей, стандарт работы с клиентами, алгоритм разрешения конфликтов, признаки нарушения кода.

**Шаг 5. Подписание.** Распечатайте. Собственник подписывает. Команда подписывает. Вешаете на стену. Размещаете в CRM.

**Шаг 6. Возврат.** На каждом собрании: «Какой принцип мы сегодня применили? Какой нарушили?»

**Написание миссии для каждой роли** Для каждой должности в компании.

Первое. Возьмите должностную инструкцию.

Второе. Прочитайте. Вычеркните все «что».

Третье. Напишите один абзац: зачем эта роль существует.

Четвёртое. Покажите сотруднику. Спросите: «Это про тебя?» Пятое. Если да — вешайте на стену. Если нет — доработайте вместе. Шестое. Через месяц спросите: «Живёшь ли ты по этой миссии?»

**РАЕИ-диагностика: практическое упражнение**

**Шаг 1.** Раздайте команде тест.

Шаг 2. Соберите ответы. Посчитайте типы.

Шаг 3. Соберите карту команды.

Шаг 4. Посмотрите на баланс.

Шаг 5. Перераспределите задачи.

Шаг 6. Через месяц проверьте.

### **Пять типичных ошибок создания культуры**

Первая ошибка. Культура «сверху». Собственник написал миссию, повесил на стену, ожидает, что команда «проникнется». Не проникнется. Культура создаётся вместе, а не спускается.

Вторая ошибка. Культура «на бумаге». Написали красивый документ. Положили в папку. Забыли. Культура — это не документ. Это ежедневная практика.

Третья ошибка. Культура без последствий. Написали принципы. Но когда кто-то нарушил — ничего не произошло. Принцип без последствий — это не принцип. Это пожелание.

Четвёртая ошибка. Культура «для всех одинаковая». Оди-

наковые ожидания для Р-типа и I-типа. Р хочет результат — ему дали процессы. I хочет команду — его посадили в одиночку. Результат: оба уйдут.

Пятая ошибка. Культура без диагностики. Создали код. Не проверяют, работает ли он. Через год — код на стене, а в реальности — хаос.

### **Чек-лист**

Культура создана и работает, если вы выполнили каждое действие.

1. [ ] Переформулировали миссию отдела продаж.
2. [ ] Написали пять принципов принятия решений.
3. [ ] Принципы размещены в офисе, CRM, общей папке.
4. [ ] Для каждой ключевой роли написана миссия.
5. [ ] Сотрудники прочитали миссию своей роли и сказали «это про меня».
6. [ ] Создан документ «Культурный код компании».
7. [ ] Код подписан собственником и командой.
8. [ ] На каждом собрании хотя бы один раз упоминаются принципы.
9. [ ] Проведена РАЕI-диагностика команды.
10. [ ] Задачи перераспределены по психотипам.
11. [ ] Есть баланс типов в команде.
12. [ ] Принцип без последствий не считается принципом.
13. [ ] Написана миссия для каждой должности.
14. [ ] Миссии развешаны на рабочих местах.

15. [ ] Проведено общее собрание «диалог о смысле».

16. [ ] Каждый сотрудник знает, как его работа влияет на миссию.

17. [ ] Убраны фразы-манипуляции: «мы — семья», «терпи», «потом».

18. [ ] Введены границы рабочего времени.

19. [ ] Введена прозрачная система оплаты.

20. [ ] Разобран минимум один конфликт через принцип «диалог».

21. [ ] Проведён разбор диалога «клиент — менеджер».

22. [ ] Написан скрипт эмпатии для первой линии.

23. [ ] Проведена психодиагностика при найме.

24. [ ] Новый сотрудник получил миссию своей роли в первый день.

25. [ ] Проведён РАЕИ-анализ всех ключевых ролей.

26. [ ] Создана карта команды по типам.

27. [ ] Перераспределили задачи с учётом типов.

28. [ ] Проведён разбор типичных ошибок культуры.

29. [ ] Введён принцип «ошибайся быстро».

30. [ ] На каждом собрании — минимум один пример применения принципа.

Ссылка на углублённый модуль Хотите получить готовые шаблоны миссий для разных ролей и помощь с написанием культурного кода?

Присоединяйтесь к клубу «КАНОН»: [arch-order.ru/kanon](http://arch-order.ru/kanon).

**Размышления автора: о том, почему люди работа-**

Я хочу сказать вам то, что многие собственники не хотят слышать. Люди не работают за деньги. Точнее — работают. Но не долго. Не с энергией. Не с инициативой. Деньги — это гигиена. Если их нет — люди уходят. Если они есть — люди остаются. Но не горят. Чтобы человек горел — ему нужно что-то другое.

Смысл. Не «мы делаем сайты». А «мы помогаем малому бизнесу выходить в онлайн». Не «мы продаём стройматериалы». А «мы помогаем людям строить дома мечты». Не «мы оказываем бухгалтерские услуги». А «мы даём собственникам возможность спать спокойно». Разница — не в словах. Разница — в том, что вы сами в это верите.

Потому что если вы не верите — команда чувствует. И не верит тоже. А если не верит — не горит. А если не горит — работает на восемьдесят процентов. Не из вредности. Из отсутствия смысла. Восемьдесят процентов — это не так уж мало. Но в масштабе года — это двести потерянных дней. Двести дней, когда человек мог бы дать больше. Но не дал. Потому что не знал зачем.

Теперь позвольте сказать вам ещё одну вещь. Культура — это не то, что вы пишете на стене. Это то, что вы делаете, когда никто не смотрит. Вы пишете: «Мы ценим честность». Но когда сотрудник говорит правду о проблеме — вы злитесь. Вы пишете: «Мы ценим инициативу». Но когда сотрудник предлагает идею — вы говорите «потом». Вы пишете:

«Мы ценим баланс». Но звоните в воскресенье вечером.

Это — не культура. Это декорация. Культура — это не слова. Это действия. Каждый день. Каждое решение. Каждый разговор. Когда вы говорите «спасибо» — это культура. Когда вы слушаете — это культура. Когда вы даёте право на ошибку — это культура. Когда вы не звоните в воскресенье — это культура. Не плакат на стене. Ваши действия. И команда смотрит не на плакат. На вас.

Каждый день. Вы — главный носитель культуры. Не HR. Не тимлид. Вы. Потому что вы задаёте тон. Вы показываете пример. Вы решаете, что важно. А что — нет. И если вы хотите другую культуру — начните с себя. Не с тренингов. С себя. Сегодня. С одного действия. С одного разговора. С одного решения.

Это — структура. Не на бумаге. В жизни.

**Истории структуры: когда правила стали живыми**

**Первая история** — про компанию, где никто не знал, зачем приходит. Её звали Марина. Собственница небольшого агентства. Двадцать человек. Однажды она спросила на планёрке: «Зачем мы здесь?» Молчание. Потом один менеджер сказал: «Зарплату получать».

Марина рассмеялась. Потом — задумалась. Потом — стало страшно. Двадцать человек. Два года вместе. И никто не знает, зачем они здесь. Кроме зарплаты. Она провела вечер. Написала не «миссию». А «зачем». «Мы здесь, чтобы каждый клиент чувствовал: его бизнес — важен. Чтобы каждый



сотрудник чувствовал: его работа — имеет значение. Чтобы каждый день — был шагом к тому, что мы гордимся тем, что делаем». Это — не слоган. Это — ответ на вопрос «зачем».

Она не повесила на стену. Она рассказала команде. На собрании. Не «вот наша миссия». А «я подумала — зачем мы здесь. И вот что я поняла». Люди слушали. Не кивали. Слушали. После собрания — подошёл один менеджер. «Марина, я два года здесь. Впервые понял, зачем». Это — структура. Не документ. Ответ на вопрос «зачем».

**Вторая история — про мужчину, который перестал писать правила.**

Его звали Дмитрий. Собственник производственной компании. Шестьдесят человек. У него было сто двадцать страниц регламентов. Сто двадцать. Он гордился этим. «У нас всё прописано». Однажды он спросил сотрудника: «Ты читал регламент?» Сотрудник: «Нет».

«Почему?» «Он на сто страниц. У меня нет времени». Дмитрий подумал. И сделал то, что страшно. Он сжёг сто двадцать страниц. Не буквально. Виртуально. Убрал всё. Оставил пять принципов. Пять. Не сто двадцать.

Первый: «Делай так, чтобы клиент вернулся». Второй: «Делай так, чтобы коллега мог продолжить». Третий: «Если не знаешь — спроси». Четвёртый: «Если ошибся — скажи сразу». Пятый: «Если видишь проблему — не проходи мимо».

Пять принципов. На одной странице. На стене. В CRM. В

голове. Через месяц — сотрудники начали цитировать принципы. Не потому что заставляли. Потому что запомнили. Через два — новые сотрудники учили принципы за день. Не сто двадцать страниц. Пять строк. Через три — команда стала принимать решения по принципам. Не по регламентам. По принципам. «Это поможет клиенту вернуться? Да. Делаем».

«Это позволит коллеге продолжить? Нет. Не делаем». Это — структура. Не правила. Принципы. Правила — для роботов. Принципы — для людей. Третья история — про команду, которая научилась говорить «нет». Компания из тридцати человек. Собственница, Ольга, заметила: все всегда говорят «да».

«Сделаешь?» — «Да». «Сможешь?» — «Да». «Возьмёшь?» — «Да». И всё не делается. Всё не успевается. Всё горит. Однажды Ольга сказала на собрании: «С сегодняшнего дня — „нет“ — это нормальный ответ».

Молчание. «Если вы говорите „да“ — и не делаете — это хуже, чем сказать „нет“ сразу». Первый раз — никто не сказал «нет». Второй раз — один сказал. Третий — три. Через месяц — «нет» стало нормой. Не отказом. А честностью. «Нет, я не возьму этот проект — у меня два в работе».

«Нет, я не смогу сделать это к пятнице — будет к среде». «Нет, я не согласен с этим решением — потому что...» Это — структура. Не иерархия. Честность. Когда человек может сказать «нет» — его «да» имеет вес. Когда человек не может сказать «нет» — его «да» — это воздух. А воздух — не

строит бизнес.

## **Глава 3**

### **CRM: нервная система бизнеса**

## **Глава 3. Введения**

**CRM: Почему ваши клиенты уходят- и вы знаете почему**

**Или: Психология клиентских отношений — как невидимая боль разрушает лояльность**

**Часть первая: Почему ваши клиенты уходят — и вы не знаете почему**

Есть вопрос, который я задаю собственникам — на второй встрече. Всегда. «Скажите — сколько у вас клиентов? Реальных? Активных? Которые покупают — стабильно, каждый месяц». И знаете, что я слышу? Пауза. Долгая. Тяжёлая. Потому что большинство — не знают. Точно. Приблизительно — да. «Где-то — пятьдесят». «Кажется — сто». «Примерно — тридцать». А точные цифры? Сколько пришло — за последний год? Сколько ушло? Почему ушли? Когда ушли? Что покупали? Когда перестанут покупать?

Не знают. Никто — не знает. Потому что нет системы. Нет CRM. Нет — понимания. А без понимания — вы не можете влиять. Не можете удержать. Не можете — вернуть. И клиенты — уходят. Тихо. Незаметно. По одному. И вы — не замечаете — пока не станет слишком поздно. Это — самая рас-

пространённая болезнь малого бизнеса. Не отсутствие клиентов. Отсутствие — знания о клиентах.

## **Часть вторая: Психология клиента — почему он уходит молча**

Почему клиенты уходят — молча? Почему не говорят — почему уходят? Почему не жалуются? Не объясняют? Просто — уходят? Ответ — в психологии.

Первая причина: Не хочет конфликтовать. Клиент думает: «Зачем мне объяснять? Они всё равно не изменятся. Проще — уйти. Найти тех, кто работает — лучше».

Вторая причина: Не верит, что это важно. «Они не обратят внимание». «Моя обратная связь — не изменит ничего». «Зачем тратить время?».

Третья причина: Стыдится. «Я сам виноват — выбрал не того поставщика». «Не хочу признавать — что ошибся». «Лучше — просто уйти».

Четвёртая причина: Не знает — как объяснить. «Я сам не понимаю — почему ухожу. Что-то — не так. Но — что именно?». И не может — объяснить.

Пятая причина: Боится. «А вдруг они обидятся? Вдруг — плохо обслужат? Вдруг — отомстят?». Лучше — молча уйти.

Не рисковать. Все пять причин — связаны. Страх. Неверие. Нежелание. Бессилие. И собственник — не знает. Потому что клиент — не говорит. Уходит — тихо. Без объяснений. Без шанса — исправить. А могло бы быть — иначе.

Если бы вы создали систему, которая бы — спрашивала. Собирала. Анализировала. Реагировала.

Это — CRM. Или — то, чем CRM должен быть.

**Часть третья: Модель «Клиентская воронка боли» — три зоны невидимых потерь**

Я разработала модель — «Клиентская воронка боли». Четыре зоны. Четыре этапа — на которых вы теряете клиентов — не замечая. Зона первая: Потенциальный клиент — не становится клиентом. Вы привлекаете — лид. Человек заинтересован. Хочет купить. Но — не покупает. Почему? Потому что вы — не дожали. Не перезвонили. Не ответили. Не продали. Вы думаете: «Он сам придёт». А он — не приходит. Или приходит — к конкуренту. Который — ответил быстрее.

Зона вторая: Клиент — покупает один раз — и не возвращается. Клиент — купил. Один раз. И всё. Не возвращается. Не повторяет. Не рекомендует. Почему? Потому что вы — не работали. Не общались. Не удерживали. Он — забыл. О вас. О вашем продукте. О вашей компании. Вы — не дали — причины — вернуться. Зона третья: Постоянный клиент — становится случайным.

Клиент — был постоянным. Покупал — регулярно. А по-

том — стал покупать реже. И реже. И однажды — ушёл. Почему? Потому что вы — не заметили. Не увидели — момент, когда он начал — отдаляться. Не среагировали — вовремя. И он — ушёл. Не сразу. Постепенно. Незаметно. Зона четвёртая: Лояльный клиент — становится недовольным. Клиент — был лояльным. Годами. Покупал — всё. Рекомендовал — всем. А потом — столкнулся с проблемой. И вы — не решили. Не ответили. Не помогли.

И он — обиделся. Разочаровался. Перестал — доверять. И — ушёл. К тем, кто — работает лучше. Четыре зоны. Четыре точки — потери. Которые вы — не видите. Не замечаете. Не анализируете. А они — стоят вам — денег. Больших денег.

**Часть четвёртая: Феномен «слепоты к клиенту» — вы не видите того, что видите**

Есть феномен — «слепота к клиенту». Это когда вы думаете, что понимаете — своих клиентов. А на самом деле — нет. Вы видите — покупки. Оборот. Статистику. А не видите — потребности. Боль. Страхи. Ожидания. Разочарования. Это — как посмотреть на человека — и увидеть только одежду. А не — человека. Не — его душу. Не — его боль. Вы видите — транзакцию. А не — отношения.

И это — критическая слепота. Потому что клиент — это не транзакция. Клиент — это живой человек. С надеждами. С ожиданиями. С потребностями. И если вы не видите — человека. Только — цифру. Вы не можете — работать с ним.

Удержать его. Сделать — лояльным. Поэтому — учиться видеть. Не только — продажи. Людей. За продажами. За цифрами. За — всем.

## **Часть пятая: Психология доверия — как клиент решает, стоит ли оставаться**

Решение клиента — остаться или уйти — эмоциональное. Не рациональное. Да, клиент сравнивает — цены. Качество. Условия. Но — решает — сердцем. Тем, как он себя чувствует — рядом с вами. Тем, как вы — относитесь к нему. Пять эмоций — которые определяют — лояльность. Первая: Уважение. Клиент хочет — чувствовать себя — важным. Не номером в базе. Не транзакцией. Человеком. Значимым.

Вторая: Понимание. Клиент хочет — чтобы его понимали. Его проблему. Его потребность. Его ситуацию. Третья: Надёжность. Клиент хочет — знать, что вы — не подведёте. Что сделаете — то, что обещали. Что — всегда — на связи. Четвёртая: Компетентность. Клиент хочет — верить, что вы знаете — что делаете. Что вы — эксперты. Что вы — можете. Пятая: Забота. Клиент хочет — чувствовать, что вам — не всё равно. Что вы — не только про деньги. Что вам — важно — его благополучие. Если вы даёте — все пять — клиент остаётся. Всегда.

Если не даёте — хотя бы одну — клиент — уходит. Рано или поздно.

## **Часть шестая: Модель МВІ — три уровня клиентского отношения**

Я выделяю три уровня — клиентского отношения. Три стадии — эволюции — вашего подхода к клиентам. Первый уровень: Продавец. Вы — продаёте. Просто. Транзакционно. Взял деньги — отдал товар. Всё. На этом уровне — клиент — это кошелёк. Источник денег. Средство — для заработка. Ваша задача — продать. Его задача — купить.

Отношений — нет. Лояльности — нет. Возврата — нет. Это — первый уровень. Базовый. Примитивный. Уровень — рыночной торговли. Второй уровень: Обслуживатель. Вы — обслуживаете. Стараетесь. Делаете — хорошо. Быстро. Качественно. На этом уровне — клиент — это гость. Которому нужно — угодить. Сделать — приятно. Удержать.

Ваша задача — чтобы гость — ушёл довольным. Чтобы — вернулся. Отношения — есть. Но — поверхностные. Формальные. На уровне — сервиса. Третий уровень: Партнёр. Вы — работаете с клиентом — как с партнёром. Понимаете его. Помогаете ему. Растёте — вместе с ним. На этом уровне — клиент — это партнёр. Союзник. Часть — вашей команды.

Ваша задача — чтобы партнёру — было выгодно. Комфортно. Интересно — работать с вами. Отношения — глубокие. Доверительные. Долгосрочные. Лояльность — максимальная. Возврат — гарантированный. Это — третий уровень. Идеальный. К которому нужно стремиться.

**Часть седьмая: Почему вы не создаёте CRM — и почему это разрушает бизнес**



Большинство собственников — не создают CRM. Не потому что не знают. А потому что — не хотят. Почему не хотят?

Первая причина: Кажется — сложно. «CRM — это программа. Это — настройка. Это — обучение. Это — время. Мне проще — в таблице вести». Это — лень. И невежество. Потому что CRM — не сложнее — таблицы. А эффективнее — в разы.

Вторая причина: Кажется — дорого. «Это стоит — больших денег. Нам не нужно. Мы — маленькая компания». Это — неправда. Есть — бесплатные CRM. Есть — дешёвые CRM. Есть — простые CRM. Для любого бизнеса. Любого размера.

Третья причина: Кажется — неважно. «Наши клиенты — лояльные. Они не уйдут. Зачем тратить время — на систему?» Это — самое опасное. Потому что клиенты — уходят. Всегда. Молча. Незаметно. И когда вы заметите — будет поздно.

Четвёртая причина: Не понимают — зачем. «Что даст CRM? Мы и так знаем — своих клиентов. Знаем — всех. По именам». Это — иллюзия. Вы не знаете — всех. Вы не помните — всех. Вы не видите — паттернов. Вы не понимаете — трендов. CRM — даёт знание. Точное. Полное. Ана-

литическое. Без него — вы — слепы.

## **Часть восьмая: Кейс из практики — как CRM вернул клиентов**

История. Про собственника — назову его Дмитрий. IT-компания. Двадцать человек. Оборот — тридцать миллионов в год. Дмитрий пришёл ко мне — с вопросом: «Почему выручка — не растёт? Вроде — всё работает. Клиентов — много. Но — не растём». Мы начали разбираться. Открыли — Excel. Посмотрели — клиентов. И я спросила: «Сколько клиентов — пришло — за последний год?» Дмитрий: «Не знаю. Примерно — двадцать».

«Сколько — ушло?» «Не знаю. Кажется — пятнадцать». «Почему — ушли?» «Не знаю. Они — просто перестали покупать». Я сказала: «Вам нужна CRM. Срочно. Через три месяца — будете знать — всё».

Он не поверил. Но — согласился. Мы — внедрили CRM. Простую. Дешёвую. Бесплатную — на старте. Через три месяца — он пришёл — с результатами. «Оказывается — за год пришло — тридцать клиентов. Ушло — сорок. Вот — почему мы не растем». «А почему ушли?» «Мы проанализировали — и нашли: тридцать процентов — ушли, потому что мы — не перезвонили. Двадцать процентов — ушли, потому что не ответили — на письмо. Десять процентов — ушли, потому что забыли — про них».

Он был в шоке. Не знал — что теряет — столько. Столько — из-за невнимания. Мы исправили. Настроили — автома-

тические напоминания. Создали — процесс работы с клиентами. Провели — обучение — менеджеров. Через год — он вернул — половину потерянных. И выручка — выросла — на двадцать процентов. CRM — сделала это. Не волшебство. Просто — знание. И — система.

**Часть девятая: Феномен «эмоционального остатка» — почему клиент помнит плохое — больше хорошего**

Есть феномен — в психологии. Называется — «негативное превосходство». Или — «эмоциональный остаток». Это когда негативный опыт — запоминается — в три раза сильнее — чем позитивный. И остаётся — в три раза дольше. Клиент — забывает — девять из десяти хороших событий. И помнит — одно плохое — вечно. Вы сделали — девять отличных вещей. И одну — не очень. И клиент — помнит — именно плохое. И по нему — судит. И уходит. Это — несправедливо. Но — реально. Это — психология. И её нужно — учитывать.

Поэтому — не только делайте — хорошо. Но — избегайте — плохого. Минимум. Ноль — плохих событий. Это — идеал. Каждое плохое — стоит — трёх хороших. Чтобы компенсировать. В эмоциональном остатке.

**Часть десятая: Психология ожиданий — как клиент формирует**

Клиент — приходит с ожиданиями. Сформированными — рекламой, словами, обещаниями. Вашими — или чужи-

ми. И если реальность — не совпадает с ожиданиями — клиент разочарован. Неважно — насколько реальность хороша. Если ожидания — выше — разочарование — неизбежно. Это — феномен. Который нужно — учитывать. При работе с клиентами. Как формировать ожидания — правильно?

*Первое:* Не обещайте — больше, чем можете. Занижайте — немного. Делайте — больше. Клиент — будет приятно удивлён. Это — работает лучше — чем переобещать.

*Второе:* Покажите — реальность. Сразу. Не скрывайте — недостатки. Говорите — честно. Это — создаёт доверие. И снижает — риск разочарования.

*Третье:* Управляйте — ожиданиями. Постоянно. Не только — до продажи. После — тоже. Информировать. Объясняйте. Предупреждайте — о проблемах — заранее.

*Четвёртое:* Делайте — больше, чем обещали. Это — главный принцип. Всегда. Каждый раз. Это — создаёт лояльность. Сильнее — любых скидок.

**Часть одиннадцатая: Модель Customer Journey — пять точек контакта** У каждого клиента — есть путь. Customer Journey. Пять этапов. Пять точек — контакта. На которых — он решает — остаться или уйти.

*Этап первый:* Осознание. Клиент — узнаёт о вас. Рекла-

ма, сарафанное радио, поиск. Он — решает — стоит ли — обратить внимание. На этом этапе — важна первая информация. То, что он видит. Слышит. Читает. Это — формирует — ожидания.

*Этап второй:* Интерес. Клиент — изучает. Сайт, соцсети, отзывы. Он — решает — стоит ли — связаться. На этом этапе — важна доступность. Простота связи. Скорость ответа. Компетентность — первого контакта.

*Этап третий:* Решение. Клиент — покупает. Первый раз. Он — решает — стоит ли — доверять. На этом этапе — важна — простота. Прозрачность. Уверенность. Что он покупает — то, что ему нужно. *Этап четвёртый:* Опыт. Клиент — использует. Ваш продукт. Вашу услугу. Он — решает — правильный ли выбор — сделал. На этом этапе — важна — поддержка. Быстрая. Профессиональная. Решающая — проблемы.

*Этап пятый:* Лояльность. Клиент — возвращается. Рекомендует. Покупает — снова. Он — решает — быть ли — вашим клиентом — долго. На этом этапе — важна — забота. Персонализация. Внимание. Чувство — что он — важен. На каждом этапе — вы можете — потерять клиента. Или — укрепить — его лояльность. CRM — помогает — видеть все этапы. И управлять — каждым.

**Часть двенадцатая: Почему «иметь CRM» — не значит «использовать CRM»** Есть ещё одна проблема. Большинство собственников — думают: «У нас есть CRM». И считают — что решили вопрос. А на самом деле — CRM не используется. Не правильно. Не полностью. Менеджеры — не заполняют. Не обновляют. Не используют. Работают — по старинке. В голове. В таблицах. В мессенджерах. И CRM — лежит мёртвым. Не приносит — пользы.

Почему так происходит?

*Первая причина:* CRM навязана — сверху. Собственник — сказал: «Будем использовать CRM». Все — согласились. Но — не поняли — зачем. Никто — не объяснил. Никто — не обучил. Никто — не показал — выгоды. *Вторая причина:* CRM сложная — и неудобная. Менеджеры — тратят — больше времени — на CRM — чем на клиентов. И — сопротивляются. *Третья причина:* CRM не интегрирована — в процессы. Она — существует отдельно. Дополнительно. Незаменимо. Неудобно. *Четвёртая причина:* Нет контроля — и ответственности. Никто — не следит. Не проверяет. Не отвечает — за использование.

И CRM — не работает. Как система. Лежит — мёртвым грузом. Поэтому — создать CRM — недостаточно. Нужно — внедрить. Интегрировать. Сделать — частью — работы. Это — требует — усилий. Требуется — времени. Требуется — контроля. Но — без этого — CRM не работает.

**Часть тринадцатая: Кейс из практики — как внед-**

**рение CRM уничтожило бизнес** История — противоположная. Про то, как неправильное внедрение CRM — разрушило бизнес. Собственник — назову его Сергей. Торговая компания. Сорок человек. Сергей — решил: «Нам нужна CRM. Серьёзная. Дорогая. Корпоративная». Он купил — SAP. Самый дорогой. Самый сложный. Самый — неподходящий — для его бизнеса.

И — внедрил. Принудительно. Без обучения. Без адаптации. Менеджеры — не знали — как использовать. Тратили — часы — на ввод данных. Пропускали — звонки. Теряли — клиентов. Клиенты — не понимали — почему такое долгое ожидание. Почему никто не перезванивает. Почему — такое отношение. За три месяца — компания потеряла — тридцать процентов клиентов. И — двадцать процентов выручки. Сергей — понял: ошибся. Откатился — к старой системе. Потерял — и время, и деньги, и клиентов.

Мораль: внедрение CRM требует — подготовки. Обучения. Адаптации. Постепенного — перехода. Не — сразу. Не — силой. Не — принудительно.

**Часть четырнадцатая: Психология персонализации** — почему клиент хочет, чтобы его помнили Клиент — хочет — чтобы его помнили. Чтобы знали — его имя. Его историю. Его проблемы. Это — глубинная потребность. Которую — нужно — удовлетворять. Если вы помните — клиент чувствует себя — важным. Особым. Уникальным. Если не помните — клиент чувствует себя — номером. Одним из

многих. Неважным.

И выбирает — тех, кто помнит. Поэтому — персонализация — это не «дополнительная услуга». Это — базовое условие — лояльности. CRM — даёт возможность — помнить. Автоматически. Систематически. Всегда. Записывайте — историю. Записывайте — детали. Записывайте — всё. И используйте — при каждом контакте. Это — создаёт лояльность. Сильнее — любых скидок.

**Часть пятнадцатая: Модель «Жизненный цикл клиента» — пять стадий** У каждого клиента — есть жизненный цикл. Пять стадий. Пять этапов — развития — отношений.

*Стадия первая:* Знакомство. Клиент — узнаёт о вас. Впервые. Решает — стоит ли — продолжать. На этом этапе — важно первое впечатление. Быстрота. Компетентность. Профессионализм. *Стадия вторая:* Вовлечение. Клиент — взаимодействует. Первый контакт. Первая покупка. Первый опыт. На этом этапе — важно — подтвердить. Что он выбрал — правильно. Что вы — действительно — хороши. *Стадия третья:* Удержание. Клиент — остаётся. Покупает — снова. Возвращается — снова. На этом этапе — важно — не потерять. Не допустить — разочарования. Не дать — уйти. *Стадия четвёртая:* Развитие. Клиент — растёт. Покупает — больше. Расширяет — сотрудничество. На этом этапе — важно — предложить. Больше. Лучше. Выгоднее. *Стадия пятая:* Адвокат.



Клиент — рекомендует. Другим. Рассказывает. Продвигает — вас. На этом этапе — важно — поблагодарить. Вознаградить. Вовлечь — ещё больше. CRM — позволяет видеть — все стадии. И управлять — переходами. Между ними.

**Часть шестнадцатая: Три вопроса — перед созданием CRM** И последнее — в этом введении. Практическое. Три вопроса — которые нужно задать себе — перед тем, как создавать CRM. Вопрос первый: Зачем мне CRM?

Не «что такое CRM». Не «как её создать». А — зачем. Чего я хочу достичь? Что должно измениться? Какую проблему — решить?

Если вы не знаете зачем — не создавайте. CRM — не самоцель. Это — инструмент. Средство — для достижения цели. Вопрос второй: Какой я — вижу систему работы с клиентами?

Представьте — идеальную систему. Через год. Через два. Какая она?

Не абстрактно. Конкретно. Как работает. Что делает. Какие результаты — приносит. Если вы видите — эту систему. Вы можете — построить её. Если не видите — ничего не получится. Вопрос третий: Готов ли я — инвестировать — в CRM?

Время. Деньги. Усилия. Обучение. Контроль. CRM требует — инвестиций. Не больших. Но — постоянных. Готовы ли вы — инвестировать? Или — будете — на словах — «да», а на деле — «потом»?

**Часть семнадцатая: Обещание трансформации — что изменится после этой главы** И последнее. Обещание. Если вы правильно проработаете эту главу — создадите систему работы с клиентами. Внедрите CRM. Обучите команду. То — через три месяца — вы будете знать — всех своих клиентов. По именам. По истории. По потребностям. Вы будете видеть — кто уходит. И почему. И что сделать — чтобы вернуть.

Вы будете понимать — как растут — ваши клиенты. И как — расти вместе с ними. Это — не просто знание. Это — власть. Над своим бизнесом. Над своим ростом. Поэтому — инвестируйте в эту главу. В эту систему. В это — изменение. Это — окупится. Я — гарантирую. Давайте начнём. С теории. С практики. С инструментов.

Вперёд.

**Часть восемнадцатая: Почему таблица — это не CRM, а иллюзия контроля** Большинство собственников — думают, что ведут клиентов в Excel. И называют это — CRM. Это — не CRM. Это — таблица. Красивая. Умная. Но — таблица. И она — не решает — задачи CRM. Не даёт — того, что даёт система. Почему?

*Первое:* Таблица — это статика. Вы вводите — данные. Они лежат. Не обновляются. Не напоминают. Не реагируют. CRM — это динамика. Данные — живут. Система — напоминает. Автоматизирует. Управляет.

*Второе:* Таблица — это один человек. Вы — видите. Ваши менеджеры — не видят. Не имеют доступа. Или — имеют — но не понимают. CRM — это команда. Все видят. Все работают. Все — в одной системе.

*Третье:* Таблица — это ручной труд. Вы — вводите. Вручную. Тратите — время. Ошибаетесь. Забываете. CRM — это автоматизация. Ввод — из форм, с сайта, из почты. Быстро. Точно. Без ошибок.

*Четвёртое:* Таблица — это отсутствие аналитики. Вы видите — список. Не видите — тенденции. Не видите — прогнозы. Не видите — проблемы. CRM — это аналитика. Графики. Отчёты. Воронки. Прогнозы. Всё — наглядно.

*Пятое:* Таблица — это изолированность. Она — отдельно. Не связана — с телефоном, с почтой, с сайтом. Не интегрирована — никуда. CRM — это интеграция. Всё — связано. Всё — в одном месте. Телефон, почта, чат, задачи — всё вместе.

Поэтому — таблица — это не CRM. Это — костыль. Временное решение. Которое — не работает — долго. И если вы — до сих пор — ведёте клиентов в таблице — пора — менять. Пока не стало — слишком поздно.

**Часть девятнадцатая: Феномен «первого контакта»** — почему первые три минуты решают всё Есть фено-

мен — в продажах. Называется — «первое впечатление». Или — «правило трёх минут». Первые три минуты — контакта — определяют — всё. Остальное — либо подтверждает, либо меняет. Если в первые три минуты — вы произвели впечатление — компетентного, надёжного, заботливого — клиент остаётся. Даже если потом — будут мелкие ошибки. Если в первые три минуты — вы произвели впечатление — равнодушного, медленного, некомпетентного — клиент уходит. Даже если потом — вы исправитесь.

Это — несправедливо. Но — реально. И с этим нужно — считаться. Поэтому — к первому контакту — нужно готовиться. Особенно. Тщательно. CRM — помогает. Вы видите — историю. Знали — предыдущий опыт. Можете — подготовиться. Без CRM — вы начинаете — с нуля. Каждый раз. И — проигрываете.

**Часть двадцатая: Психология лояльности — почему клиент возвращается** Что заставляет клиента — возвращаться? Что создаёт — лояльность?

Не — низкая цена. Не — скидки. Не — бонусы. Это — всё — временно. И привлекает — временных клиентов. Настоящая лояльность — создаётся — другим. Первое: Эмоциональная связь. Клиент — чувствует себя — частью. Частью команды, семьи, сообщества. Он — не просто клиент. Он — свой. Второе: Профессионализм. Клиент — знает: вы — эксперты. Вы — знаете — больше него. Вы — поможете. Всегда.

Третье: Предсказуемость. Клиент — знает: что бы ни случилось — вы — не подведёте. Всегда — на связи. Всегда — поможете. Четвёртое: Забота. Клиент — чувствует: им дорожат. Его помнят. Его ценят. Он — не просто кошелёк. Он — важен. Четыре вещи. Простые. Но — работающие. Всегда. CRM — помогает — создавать. Записывайте — всё. Используйте — при каждом контакте. Показывайте — что помните. Это — создаёт лояльность. Которая — не разрушается — скидками конкурентов.

**Часть двадцать первая: Кейс из практики — как «забытый клиент» стал врагом** История. Про собственника — назову его Алексей. Сервисная компания. Пятнадцать человек. Алексей — работал — хорошо. Клиенты — были довольны. Первый год — отлично. Потом — бизнес вырос. Клиентов — стало больше. И он — не успевал. Начал — забывать. Кто — что заказал. Кто — когда должен был получить. Кто — когда обращался. И — начались проблемы. Клиент звонит — а Алексей не помнит. «Кто? Какая проблема? Подождите — проверю».

Клиент — чувствует себя — забытым. Ненужным. Одним из — ману. И — один за другим — уходят. Не потому что — хуже стало. А потому что — забыли. Обиделись. Разочаровались. Через год — Алексей потерял — треть клиентов. И не понимал — почему. «Мы же — хорошо работали! Что изменилось?». А изменилось — то, что он — перестал помнить. Перестал — заботиться. Перестал — быть — личным.

Если бы он использовал CRM — он бы помнил. Всех. Каждую деталь. Каждый звонок. Каждую проблему.

И клиенты — не ушли бы. Остались — лояльными. Мораль: забота — это не выбор. Это — система. CRM — даёт систему. Без неё — забота — рассыпается.

**Часть двадцать вторая: Модель «Стоимость потери клиента» — считаем настоящую цену** Сколько стоит — потерять одного клиента? Большинство — не знают. Не считают. Не задумываются. А зря. Потому что потеря — дороже — чем кажется. Стоимость потери — считается — так:

Прямые потери: Потерянная выручка. Если клиент покупал — на сто тысяч в год. И ушёл — вы потеряли — сто тысяч. Непрямые потери: Потерянные рекомендации. Если клиент — рекомендовал — трёх человек. И каждый — покупал — на пятьдесят тысяч. Вы потеряли — сто пятьдесят тысяч. Затраты на замещение: Стоимость — привлечь нового клиента. Если вы тратите — десять тысяч — на привлечение. Вы потратите — ещё десять — на нового. Вместо того, чтобы — удержать старого. Потерянная стоимость: lifetime value. Если клиент — покупал — пять лет. По пятьдесят тысяч — в год. Общая стоимость — двести пятьдесят тысяч. И вы — потеряли — двести пятьдесят — за один раз. В сумме — один потерянный клиент — может стоить — вам — сотни тысяч. Или — миллионы. Зависит — от бизнеса.

А вы — не считаете. Не видите. Не понимаете — масштаб потерь. CRM — помогает считать. Видеть. Понимать. И —

предотвращать.

**Часть двадцать третья: Феномен «пожизненной ценности клиента» — сколько на самом деле стоит каждый клиент** Есть понятие — «пожизненная ценность клиента». Customer Lifetime Value. CLV. Это — сколько клиент — принесёт — за всё время — сотрудничества. Пример: клиент покупает — на пятьдесят тысяч в год. В среднем — работает с вами — пять лет. Значит —  $CLV =$  двести пятьдесят тысяч. Но — это — только прямые продажи. А есть ещё — рекомендации. Кросс-продажи. Расширение сотрудничества.

Если клиент — рекомендует — двоих в год. Каждый — приносит — по сто тысяч. За пять лет — ещё миллион. Итого — полная CLV — один миллион двести пятьдесят тысяч. С одного клиента. А вы — не считаете. Не видите. Считаете — только разовую продажу. И — теряете — миллионы. CRM — позволяет считать. Видеть. Понимать — реальную ценность. И — инвестировать — правильно. В удержание. В развитие. В — лояльность.

**Часть двадцать четвёртая: Психология рекомендаций — почему одни клиенты рекомендуют, а другие нет** Почему один клиент — рекомендует вас — всем? А другой — молчит? Никому не говорит? Даже негативно — не делится? Ответ — в психологии.

*Первое:* Эмоциональный опыт. Если клиент — чувствует

— сильные эмоции. Положительные или отрицательные. Он — хочет поделиться. Рассказать. Если опыт — нейтральный. Средний. Обычный. Он — молчит. Не видит — причины — говорить. *Второе:* Социальная мотивация. Клиент — хочет выглядеть — хорошо. Если рекомендация — поднимает его статус. Он — рекомендует. Если нет — молчит. *Третье:* Обратная связь. Клиент — рекомендует — если его спросили. Если вы — не спрашиваете — он — не говорит. Не потому что не хочет. А потому что — не привык. *Четвёртое:* Система поощрений. Клиент — рекомендует — если знает — зачем. Если есть — бонус. Награда. Причина. Поэтому — создавайте условия — для рекомендаций. Спрашивайте. Поощряйте. Делайте — легко. CRM — помогает. Видите — кто активен. Кто — потенциальный адвокат. Кто — может рекомендовать.

И работаете — с каждым. Индивидуально.

**Часть двадцать пятая: Почему «сделать один раз» — недостаточно.**

Многие собственники — думают: «Мы сделали CRM. Внедрили. Обучили. Теперь — всё». Это — не так. CRM — требует — постоянной работы. Обновления. Развития. Клиенты — меняются. Потребности — меняются. Рынок — меняется. И ваша CRM — должна меняться — вместе с ними. *Первое:* Обновляйте — данные. CRM — не работает — если данные — устарели. Проверяйте. Обновляйте. Очищайте



— регулярно. *Второе:* Анализируйте — результаты. Смотрите — что работает. Что — нет. Что — нужно изменить. Корректируйте — постоянно. *Третье:* Обучайте — команду. Новые сотрудники. Новые процессы. Новые функции. Всё — требует — обучения. *Четвёртое:* Следите — за технологиями. Обновления CRM. Новые функции. Новые возможности. Всё — нужно — внедрять. CRM — это не проект. Это — процесс. Постоянный. Бесконечный. Требующий — внимания.

**Часть двадцать шестая: Три ошибки при внедрении CRM — и как их избежать** Есть три ошибки — которые совершают — большинство. При внедрении CRM. И — разрушают — систему.

*Ошибка первая:* Сразу — всё. Внедрить — всё и сразу. Все функции. Все возможности. Все — simultaneously. Это — перегрузка. Команда — не справляется. Сопrotивляется. И — отказывается. Решение: внедряйте — постепенно. Одну функцию. Одну команду. Поэтапно. *Ошибка вторая:* Без обучения. Сказать: «Вот CRM. Используйте». И — всё. Никакого обучения. Никакой поддержки. Это — провал. Никто — не знает. Никто — не умеет. Все — сопротивляются. Решение: обучайте — каждого. Проводите — регулярные тренинги. Поддерживайте — постоянно. *Ошибка третья:* Без контроля. Внедрили — и забыли. Никто — не следит. Не проверяет. Не контролирует. Это — естественная

смерть. CRM — умирает. Быстро. Без контроля.

Решение: назначьте — ответственного. Контролируйте — ежедневно. Держите — дисциплину.

**Часть двадцать седьмая: О чём вы будете думать — после этой главы** Я хочу, чтобы вы запомнили — одну вещь. Самую важную. Ваш клиент — это не транзакция. Это — живой человек. С надеждами. С ожиданиями. С потребностями. И если вы не видите — этого человека. Только — цифру. Только — продажу. Только — оборот. Вы теряете — больше, чем приобретаете.

Поэтому — когда закончите читать эту главу — задайте себе один вопрос:

«Знаю ли я — своих клиентов? По именам? По истории? По потребностям?» Если нет — вам нужна CRM. Срочно. Если да — используете ли вы — это знание? Системно? Эффективно? Если нет — вам нужна CRM. Срочно. CRM — это не про технологии. Это про — людей. Про отношения. Про — заботу.

Поэтому — инвестируйте. В систему. В команду. В — клиентов. Это — окупится. Стократ.

**Часть двадцать восьмая: Обещание трансформации — что будет дальше** И последнее. Обещание. Эта глава — изменит вас. Не сразу. Не легко. Но — изменит. Вы узнаете — как создать систему работы с клиентами. Как внедрить CRM. Как сделать — так, чтобы ни один клиент — не был потерян. И через три месяца — вы посмотрите на

свой бизнес — и увидите: он изменился. Клиенты — остались. Выручка — выросла.

Не из-за вас. А — благодаря вам. Потому что вы создали — систему. И это — стоит — всего. Поэтому — инвестируйте в эту главу. В эту работу. В это — изменение. Это — окупится. Я — гарантирую. Давайте начнём. С теории. С практики. С инструментов.

Вместе — мы пройдем этот путь. Вперёд.

## **ТЕОРИЯ**

Инструмент не для контроля, а для видимости. Существует два способа смотреть на CRM. И от вашего выбора зависит, станет эта система спасением бизнеса или ещё одной вещью, которую все ненавидят. Первый подход: «CRM — это система контроля». Собственник верит, что если сотрудники будут вводить все данные, он будет знать, что они делают. Каждое поле — это проверка. Каждый отчёт — это способ поймать кого-то на ошибке. Каждый дашборд — это инструмент давления. Второй подход: «CRM — это нервная система бизнеса». Она показывает, где болит, где хорошо, где нужно внимание. Она не следит. Она информирует. Она не наказывает. Она помогает. Разница между этими подходами определяет всё.

В первом случае CRM становится тюрьмой. Люди чувствуют, что за ними наблюдают. И они начинают сопротивляться. Находят обходные пути. Ведут клиентов в Excel. Заполняют поля формально — чтобы не было вопросов. Дан-

ные в CRM становятся мусором. И собственник, который хотел контроля, получает иллюзию. Красивые отчёты, которые не отражают реальность. Во втором случае CRM становится инструментом. Менеджер заходит в систему и видит: «Ага, у этого клиента завтра день рождения — позвоню и поздравлю». «У этого клиента прошлый заказ был 3 месяца назад — пора напомнить о себе». «Эта сделка зависла на этапе согласования — нужно понять, что тормозит». CRM работает не тогда, когда она контролирует. Она работает тогда, когда она заботится.

Почему 80% внедрений CRM заканчиваются провалом. Давайте честно. Вы слышали истории о компаниях, которые потратили миллионы на CRM — и получили нулевой результат. Это не исключения. Это правило. По данным исследований, от 60 до 80% проектов по внедрению CRM не достигают заявленных целей. Деньги потрачены. Время потеряно. Команда демотивирована. Почему?

*Причина 1:* CRM внедряют сверху. Собственник или директор покупает систему. Приходит внедренец. Настраивает. Объясняет. Требуется пользоваться. Но команда не участвовала в выборе. Не понимала, зачем это нужно. Не чувствовала, что это их инструмент. *Причина 2:* CRM настраивают для отчётов, а не для работы. В системе — 50 полей, 15 этапов, 8 типов задач. Но менеджеру нужно всего 5 полей, чтобы работать. Остальные 45 — для «статистики», которую никто не читает.

*Причина 3:* CRM не связана с реальными процессами. Внедreneц настроил систему по учебнику. Но в вашей компании процессы другие. И CRM не помогает, а мешает. Менеджер тратит 20 минут на заполнение карточки — вместо того чтобы звонить клиенту. *Причина 4:* Нет обратной связи. CRM запустили. Все заполняют. Но никто не видит результата. Данные собираются — и лежат. Нет аналитики. Нет решений на основе данных. Нет связи между CRM и реальными действиями.

*Причина 5:* CRM стала инструментом наказания. «Ты не заполнил поле — штраф». «Ты пропустил задачу — выговор». Люди работают в CRM из страха. А страх — худший мотиватор для качества данных.

Настройка под культуру, а не под учебник Когда я прихожу в компанию и вижу CRM, я обычно наблюдаю одну картину. Бесполезные поля, которые никто не заполняет. «Пол клиента». «Дата рождения». «Любимый цвет». «Семейное положение». «Количество детей». Эти поля создали «на всякий случай». Или «потому что так в учебнике написано». Или «потому что конкуренты так делают». Итог: CRM превращается в кладбище данных, где 70% полей пустые, а 30% заполнены формально — чтобы не было вопросов от руководителя.

**Философия настройки CRM строится на трёх правилах:**

**Правило 1:** Если поле не используется для принятия решений — его не существует. Каждое поле в CRM должно отвечать на один вопрос: «Какое решение я принимаю на основе этого поля?» Если вы не можете ответить — удалите поле. Не «на всякий случай». Не «может пригодиться». Удалите. **Правило 2:** Каждое поле должно иметь ответственного. Кто заполняет это поле? Когда? Зачем? Если поле заполняет менеджер — он должен понимать, как это помогает ему работать. Если поле заполняет руководитель — он должен понимать, какое решение он принимает на основе этих данных. **Правило 3:** Меньше полей — больше данных. Три заполненных поля лучше, чем десять пустых. Качество данных важнее количества. Лучше иметь три поля, которые всегда заполнены точно, чем двадцать, где половина пустая, а вторая половина — формальные отписки.

**Поля, которые нужно убрать из вашей CRM прямо сейчас:**

«Пол клиента» — если вы не используете его для сегментации и персонализации коммуникации, это поле не нужно. «Дата рождения» — CRM не записная книжка. Если вы не отправляете автоматические поздравления с персональным предложением — уберите. «Источник рекламы» — если вы не анализируете ROI по каналам и не принимаете решений о бюджете на основе этого поля, оно просто занимает место. «Комментарий менеджера» — бесполезное поле без стандарта заполнения. Менеджеры пишут «всё ок» или «пе-

резвонить» — это не информация, это шум. «Адрес клиента» — если вы не доставляете товары и не планируете личные встречи, это поле не нужно.

### **Поля, которые нужно добавить в вашу CRM:**

«Главная боль клиента» — одно поле, кратко. Что именно привело клиента к вам? Какую проблему он хочет решить? Это поле помогает менеджеру подготовить персонализированное предложение. «Почему выбрали нас» — не откуда пришёл, а почему выбрал. Что стало решающим фактором? Цена? Репутация? Рекомендация? Скорость? Это поле — золотая информация для маркетинга и продаж. «Когда следующий контакт» — персонализированная дата. Не «перезвонить через неделю», а конкретная дата и причина: «15 марта — узнать результат пилотного проекта». «Ключевой критерий решения» — цена / сроки / качество / гарантия / репутация. Зная, что важно клиенту, вы строите предложение вокруг этого критерия. «ЛПР (лицо, принимающее решения)» — кто на самом деле принимает решение? Часто менеджер общается с одним человеком, а решение принимает другой. Это поле помогает избежать ситуации, когда «всё согласовали, но потом сказали, что нужен ещё один уровень».

**Воронка жизни клиента Классическая воронка продаж выглядит так:** Лид → Квалификация → Предложение → Переговоры → Сделка. Это воронка продавца. Она про процесс компании. Про то, что удобно вам. Про то, как вы видите клиента.

Но клиент не живёт в вашей воронке. Он живёт в своей. И его путь выглядит иначе. Воронка клиента — это путь доверия: «Я не знаю вас» → «Я слышал о вас» → «Я хочу узнать больше» → «Я начинаю доверять» → «Я работаю с вами» → «Я рекомендую вас». Видите разницу? Классическая воронка заканчивается на «Сделка». Воронка клиента — на «Рекомендация». Классическая воронка про «закрыть клиента». Воронка клиента — про «создать партнёра».

### **Настройка этапов в CRM с точки зрения клиента:**

**Этап 1: ЗАЯВКА ПОСТУПИЛА** Клиент оставил контакт. Он ещё ничего не знает о вас. Он может быть просто любопытен.

**Этап 2: ЗНАКОМСТВО** Первый контакт состоялся. Клиент понял, кто вы и чем занимаетесь. Он решает, стоит ли продолжать.

### **Этап 3: ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ**

Вы узнали, что нужно клиенту. Он рассказал о своей проблеме. Вы показали, что понимаете.

**Этап 4: ПРЕДЛОЖЕНИЕ** Вы подготовили решение. Не шаблонное КП, а конкретное предложение под его ситуацию.

**Этап 5: СОГЛАСОВАНИЕ** Клиент обсуждает условия. Это может быть торг, вопросы, сомнения. Ваша задача — не «дожать», а прояснить.

**Этап 6: ПАРТНЁРСТВО** Договор подписан. Но это не конец — это начало. Теперь вы должны доказать, что клиент сделал правильный выбор.



Этап 7: РЕЗУЛЬТАТ Клиент получил то, за что платил. Он доволен? Он достиг своей цели? Это самый важный этап.

## Этап 8: РАЗВИТИЕ

Клиент покупает повторно. Или расширяет сотрудничество. Или рекомендует вас. Это не мелочь. Это смена фокуса. Когда ваши менеджеры видят этапы с точки зрения клиента — они по-другому общаются. Они не «закрывают сделки». Они «сопровождают людей». Задачи как ритм работы, а не как контроль. Задача в CRM — это не способ показать, что менеджер работает. Это инструмент, который помогает менеджеру работать эффективно. Формула интересной задачи: конкретное действие + понятный результат + связь с миссией.

Плохая задача: «Провести встречу с клиентом». Хорошая задача: «Провести встречу, на которой клиент поймёт, как наше решение сэкономит ему 200 000 рублей в год. Подготовь 3 конкретных примера из практики. Покажи расчёт окупаемости». Видите разницу? В плохой задаче — действие без цели. В хорошей задаче — действие с результатом, смыслом и ресурсами.

## Пять правил постановки задач в CRM:

*Правило 1:* Один результат — одна задача. Не ставьте задачу «Проработать клиента». Что значит «проработать»? Позвонить? Встретиться? Отправить КП? Разбейте на конкретные задачи с конкретными результатами. *Правило 2:* Дедлайн с контекстом. Не «до пятницы», а «до пятницы,

чтобы клиент успел согласовать до конца месяца». Контекст дедлайна мотивирует больше, чем сам дедлайн. *Правило 3: Причина.* Одно предложение, объясняющее, почему эта задача важна: «Этот звонок — шанс закрыть сделку до конца месяца и выполнить план отдела». *Правило 4: Ресурсы.* Прикрепите к задаче ссылку на скрипт, пример, документ, презентацию. Менеджер не должен искать материалы — они должны быть готовы. *Правило 5: Кто проверяет. Кто скажет «сделано»? Руководитель? Сам менеджер? Клиент?* Это должно быть понятно с момента постановки задачи.

### **Типология задач по приоритету**

Каждая задача в CRM должна иметь приоритет. Но не абстрактный «высокий/средний/низкий», а конкретный.

*Приоритет 1:* Влияет на деньги сегодня. Задачи, от которых зависит закрытие сделки, получение оплаты, удержание клиента. Эти задачи выполняются в первую очередь. *Приоритет 2:* Влияет на деньги на этой неделе. Задачи, которые не срочные, но важные. Подготовка КП, встреча с потенциальным клиентом, согласование условий. *Приоритет 3:* Влияет на результат в этом месяце. Задачи по развитию отношений, сбору отзывов, подготовке аналитики. *Приоритет 4:* Не влияет на деньги, но важно для системы. Обновление данных, заполнение полей, обучение.

Если у менеджера 15 задач с приоритетом 1 — это не приоритеты, это хаос. В любой момент времени у менеджера

должно быть не более 3 задач с приоритетом 1. CRM как система раннего предупреждения Хорошая CRM не просто фиксирует данные. Она предупреждает о проблемах до того, как они станут критическими.

**Сигналы, на которые CRM должна обращать внимание:**

*Сигнал 1:* Клиент не отвечает 5+ дней. Это не значит, что он ушёл. Это значит, что что-то изменилось. Может быть, он занят. Может быть, он работает с конкурентом. Может быть, он потерял интерес. CRM должна подсветить это и предложить действие.

*Сигнал 2:* Сделка зависла на одном этапе на 14+ дней. Нормальный цикл сделки — понятен. Если сделка дольше обычного находится на одном этапе — что-то пошло не так. CRM должна показать это.

*Сигнал 3:* Менеджер не обновлял данные по клиенту 7+ дней. Это не повод для наказания. Это повод для разговора. Может быть, менеджер перегружен. Может быть, клиент «мёртвый». Может быть, менеджер не понимает, что делать дальше.

*Сигнал 4:* Конверсия менеджера упала на 20%+ по сравнению с его средним. Не для того чтобы наказать. Для того чтобы помочь. Менеджеру может понадобиться поддержка,

обучение, разбор кейсов.

*Сигнал 5:* Клиент из «Партнёрство» не покупал 90+ дней. Это сигнал о потенциальном уходе. CRM должна создать задачу: «Связаться, узнать, как дела, предложить что-то ценное».

Эти сигналы — не система контроля. Это система заботы. О клиентах. О менеджерах. О бизнесе. CRM как единое информационное пространство. Одна из главных проблем бизнеса — информация размазана по десятку мест. Клиенты — в Excel. Переписка — в WhatsApp. Звонки — в телефоне. Задачи — в блокноте. Файлы — на рабочем столе. Когда менеджер уходит — он забирает всё с собой. Контакты. Переписку. Историю отношений. Вы остаётесь с пустыми руками. CRM решает эту проблему. Она — единое информационное пространство. Всё о клиенте — в одном месте.

# 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.