

12+

ШУКАЛОВЫ

Надежда и Екатерина

# МАТРИЦА МАРКЕТИНГОВОГО МЫШЛЕНИЯ (ММТ)

Маркетинг – это не то,  
что вы делаете, а то,  
**как вы думаете**



**Надежда Шукалова  
Шукалова Екатерина  
Матрица Маркетингового  
Мышления (ММТ).  
Маркетинг — это не то, что вы  
делаете, а то, как вы думаете**

*<https://litres.ru/74301549>*

*ISBN 9785007082792*

**Аннотация**

Авторская система анализа бизнеса через мышление человека, команды, аудитории, рынка, коммуникации и результата. Книга показывает, как формируются решения, ценности, маркетинговая культура, бренд, сообщения, каналы и инструменты продвижения. Будет полезна предпринимателям, маркетологам, стратегам, консультантам и руководителям, которые хотят видеть маркетинг как систему управления восприятием, поведением и устойчивым ростом.

# Содержание

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| От авторов                                                                                          | 7  |
| Часть I. Архитектура ММТ — Матрица<br>Маркетингового Мышления (Marketing Mindset<br>Transformation) | 9  |
| Глава 1. ММТ как система управления<br>мышлением и пять слоёв Матрицы                               | 10 |
| 1.1. Что такое ММТ                                                                                  | 10 |
| 1.2. Зачем бизнесу управлять мышлением                                                              | 11 |
| 1.3. Пять слоёв ММТ                                                                                 | 12 |
| 1.4. Почему нельзя начинать только с<br>инструментов                                                | 13 |
| 1.5. Как работает связь слоёв                                                                       | 14 |
| 1.6. Что получает бизнес                                                                            | 14 |
| Глава 2. Авторская логика и принципы ММТ                                                            | 16 |
| 2.1. Принцип системы                                                                                | 16 |
| 2.2. Принцип алгоритмов                                                                             | 17 |
| 2.3. Принцип карт                                                                                   | 18 |
| 2.4. Принцип диагностики                                                                            | 18 |
| 2.5. Принцип перехода                                                                               | 19 |
| 2.6. Как читать эту книгу                                                                           | 20 |
| Часть II. Слой 1. Внутренняя архитектура<br>человека                                                | 22 |
| Глава 3. Первый слой: внутренняя                                                                    | 23 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| архитектура человека и её состав                                     |    |
| 3.1. Почему ММТ начинается с человека                                | 23 |
| 3.2. Из чего состоит внутренняя архитектура                          | 24 |
| 3.3. Карта ценностей                                                 | 24 |
| 3.4. Эмоциональный профиль человека                                  | 27 |
| 3.5. Социальное окружение и образ будущего                           | 28 |
| Глава 4. Как работает первый слой ММТ                                | 30 |
| 4.1. Первый слой — это не типология                                  | 30 |
| 4.2. Ценности отвечают на вопрос «почему это важно?»                 | 30 |
| 4.3. Алгоритм отвечает на вопрос «как человек выбирает?»             | 31 |
| 4.4. Когнитивный и эмоциональный профили показывают качество решения | 32 |
| 4.5. Социальное окружение показывает, кто влияет на решение          | 32 |
| Глава 5. Алгоритм угрозы                                             | 34 |
| 5.1. описание алгоритма                                              | 34 |
| 5.2. Инструменты диагностики                                         | 35 |
| Глава 6. Алгоритм контроля                                           | 39 |
| 6.1. описание алгоритма                                              | 39 |
| 6.2. Инструменты диагностики                                         | 40 |
| Глава 7. Алгоритм принадлежности                                     | 44 |
| 7.1. описание алгоритма                                              | 44 |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 7.2. Инструменты диагностики           | 45 |
| Глава 8. Алгоритм возможности          | 49 |
| 8.1. описание алгоритма                | 49 |
| 8.2. Инструменты диагностики           | 50 |
| Глава 9. Алгоритм смысла               | 54 |
| 9.1. описание алгоритма                | 54 |
| 9.2. Инструменты диагностики           | 55 |
| Глава 10. Инструменты первого слоя     | 59 |
| 10.1. Задача инструментов первого слоя | 59 |
| 10.2. Карта ценностей                  | 59 |
| 10.3. Когнитивный профиль              | 60 |
| 10.4. Эмоциональный профиль            | 61 |
| 10.5. Карта социального окружения      | 64 |
| Конец ознакомительного фрагмента.      | 66 |

**Матрица Маркетингового  
Мышления (ММТ)  
Маркетинг — это не  
то, что вы делаете,  
а то, как вы думаете**

**Шукалова Екатерина  
Надежда Шукалова**

*Дизайнер обложки* Виктория Руавель

© Шукалова Екатерина, 2026

© Надежда Шукалова, 2026

© Виктория Руавель, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-8279-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# От авторов

Совместный опыт нашей работы в маркетинге на дату публикации книги составляет более 40 лет. За это время мы прочитали множество книг по маркетингу, проговорили сотни часов в клиентами, обсуждая вопросы продвижения, провели десятки тренингов по маркетингу для разных команд.

Благодаря этому у нас сложился свой подход к диагностированию ситуации с маркетингом в компании — мы считаем, что самое главное — человек.

Человек важен везде: внутри команды, как клиент на рынке, как «двигатель» идеи, как основатель или генеральный директор. А выбор и действия человека — это результат его мыслительного процесса, на который в свою очередь влияет множество факторов: от генетики до погоды.

Мы попробовали, во-первых, максимально точно подойти к роли человека в маркетинге, во-вторых, обратить внимание бизнеса, что маркетинг — это система. Система показателей, система мышления, системный процесс, который требует пристального внимания со стороны собственника, руководства и каждого сотрудника.

Мы не претендуем на истину в последней инстанции, мы приглашаем вас в путешествие по миру маркетинга и маркетингового мышления.

Уверены, что это только первый наш шаг в этом исследо-

вании и нашем совместном приключении.

С благодарностью ко всем нашему учителям, клиентам и партнерам!

Надежда и Екатерина Шукаловы



# **Часть I. Архитектура ММТ — Матрица Маркетингового Мышления (Marketing Mindset Transformation)**

Матрица Маркетингового Мышления (Marketing Mindset Transformation), ММТ- авторский подход к маркетингу. Мы, Надежда и Екатерина Шукалова уже много лет занимаемся разработкой и реализацией маркетинговых стратегий для разных типов бизнеса, в разных отраслях. Опыт привел нас к тому, чтобы выразить его в подходе, который кажется нам максимально эффективным и результативным в наше беспокойное время.

ММТ рассматривает маркетинг не как набор отдельных действий, а как архитектуру. В хорошей архитектуре каждая часть связана с другой: ценности влияют на выбор, выбор влияет на культуру компании, культура влияет на коммуникацию, коммуникация влияет на результат, а результат показывает, где система требует доработки.

# **Глава 1. ММТ как система управления мышлением и пять слоёв Матрицы**

## **1.1. Что такое ММТ**

ММТ — это Матрица маркетингового мышления (Marketing Mindset Transformation). Она нужна для того, чтобы бизнес мог не просто запускать рекламу, писать тексты, делать сайты и вести социальные сети, а понимать, из какого мышления всё это создаётся и на какое мышление должно воздействовать.

В обычной практике маркетинг часто начинается с вопроса: «Что будем делать?» Запустим таргет, перепишем сайт, сделаем рассылку, снимем видео, поменяем упаковку. В ММТ первым становится другой вопрос: «Как устроено мышление системы, для которой мы всё это делаем?»

Если этот вопрос пропустить, инструменты начинают работать случайно. Иногда они дают результат, иногда нет. Иногда вроде бы всё сделано правильно, но аудитория не реагирует. Иногда команда спорит не о стратегии, а о вкусах. Иногда собственник хочет роста, но вся компания фактически живёт в режиме защиты от ошибок. ММТ помогает уви-

деть эти расхождения и перевести их в управляемую систему.

В этой логике маркетинг становится способом управлять восприятием, выбором, доверием, смыслом и действием. Не манипулировать человеком, а точно понимать, что именно должно измениться в его мышлении, чтобы он увидел ценность предложения и смог принять решение.

## **1.2. Зачем бизнесу управлять мышлением**

Бизнес живёт не в вакууме. На него одновременно влияют собственник, команда, клиенты, конкуренты, партнёры, рынок, информационная среда и накопленный опыт. Каждый из этих элементов мыслит по-своему. Если эти способы мышления не согласованы, компания тратит много сил, но двигается рывками.

Например, собственник может хотеть смелого развития, а команда — избегать риска. Клиенты могут ждать ясности и безопасности, а бренд говорить языком больших возможностей. Конкуренты могут уже занять сильную эмоциональную территорию, а компания продолжает повторять общие формулировки, которые никого не отличают. Внешне это выглядит как проблема маркетинга. На деле это проблема несообразной архитектуры мышления.

ММТ помогает бизнесу увидеть, где именно возникает

разрыв: внутри человека, внутри команды, во внешней среде, в коммуникации или в оценке результата. Когда место разрыва найдено, становится понятнее, что нужно менять: не всё сразу, а конкретный слой системы.

## 1.3. Пять слоёв ММТ

ММТ состоит из пяти слоёв. Каждый слой отвечает за свой уровень диагностики и управления. Вместе они дают маршрут: от внутреннего устройства человека до результата, который можно наблюдать и измерять.

| Слой                                      | Что изучает                                                             | Что строится                                                                                                               |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Слой 1. Внутренняя архитектура человека   | Как человек мыслит, выбирает, реагирует и действует.                    | Карта ценностей, когнитивный профиль, эмоциональный профиль, карта социального окружения.                                  |
| Слой 2. Внутренняя архитектура коллектива | Как индивидуальное мышление превращается в культуру команды и компании. | Корпоративный когнитивный профиль, карта маркетинговой культуры, социодинамика команды.                                    |
| Слой 3. Архитектура внешней среды         | Как устроены рынок, аудитория, конкуренты и внешние связи.              | Карта внешней среды, психографическая карта аудитории, конкурентная карта мышления.                                        |
| Слой 4. Архитектура коммуникации          | Как компания переводит своё мышление в сообщения, каналы и инструменты. | Карта идентичности, карта позиционирования, карта сообщений, карта каналов, карта смысловых акцентов и карта инструментов. |
| Слой 5. Архитектура результата            | Как понять, что система действительно изменилась.                       | Карта метрик, карта трансформации мышления, карта эмоционального состояния, карта социума и карта горизонтов результата.   |

Эти слои не нужно воспринимать как красивую схему для презентации. Это рабочий маршрут. Если компания пропускает первые слои и сразу идёт в коммуникацию, она часто получает красивую оболочку без внутренней точности. Если она измеряет только продажи и не смотрит, что изменилось

в доверии, восприятии и поведении людей, она видит только часть результата.

## **1.4. Почему нельзя начинать только с инструментов**

Инструмент сам по себе не решает задачу. Один и тот же канал, один и тот же формат, один и тот же рекламный текст могут сработать по-разному в зависимости от того, с каким мышлением они встречаются.

Канал показывает, где происходит контакт с клиентом. Инструмент показывает, за счёт чего компания воздействует на клиента внутри этого канала. Но ни канал, ни инструмент не отвечают на главный вопрос: что именно должно измениться в восприятии человека? Должен ли он почувствовать безопасность, увидеть порядок, ощутить принадлежность, заметить возможность или признать смысл?

Без ответа на этот вопрос маркетинг превращается в подбор действий по моде: сейчас все делают короткие видео, значит, и нам надо; все идут в Telegram, значит, и мы пойдём; конкуренты обновили сайт, значит, и нам пора. В ММТ действие выбирается не потому, что оно популярно, а потому что оно закрывает конкретный разрыв в системе мышления.

## 1.5. Как работает связь слоёв

Слои ММТ связаны между собой. Нельзя отдельно описать человека, отдельно компанию, отдельно аудиторию и отдельно коммуникацию, а потом надеяться, что всё само соеденится. Соединение должно быть сделано осознанно.

| Переход                         | Практический смысл                                                                                     |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| От человека к компании          | Решения собственника и ключевых сотрудников становятся управленческой культурой.                       |
| От компании к внешней среде     | Культура мышления определяет, какие аудитории, конкурентов и возможности бизнес замечает.              |
| От внешней среды к коммуникации | Понимание аудитории и конкурентов помогает выбрать позицию, сообщения, каналы и инструменты.           |
| От коммуникации к результату    | Сообщения и инструменты проверяются через метрики, доверие, поведение клиентов и устойчивость команды. |
| От результата обратно к системе | Данные результата показывают, какие карты и решения нужно пересобрать.                                 |

Поэтому ММТ работает как цикл, а не как разовая диагностика. Сначала система описывается, потом на её основе принимаются решения, потом решения проверяются результатом, после этого карта уточняется. Так бизнес перестаёт быть набором реакций и начинает работать как управляемая конструкция.

## 1.6. Что получает бизнес

Практическая ценность ММТ в том, что она переводит сложные процессы мышления в рабочие карты. Эти кар-

ты можно обсуждать с командой, использовать в стратегии, применять при разработке коммуникации и возвращаться к ним при оценке результата.

- становится понятно, из какой логики принимаются ключевые решения;

- видно, какие ценности и алгоритмы управляют поведением аудитории;

- становится яснее, какое мышление уже занято конкурентами;

- коммуникация перестаёт быть набором разрозненных материалов;

- инструменты выбираются не по моде, а по функции;

- результат оценивается не только в цифрах, но и в изменении мышления, доверия и социального поля.

Главное, что получает бизнес, — не ещё одну модель ради модели. Он получает способ задавать правильные вопросы до того, как потрачены деньги, время и силы команды.

## **Глава 2. Авторская логика и принципы ММТ**

Чтобы пользоваться ММТ, важно понимать её внутреннюю логику. Это не типология людей, не набор психологических описаний и не инструкция «какой канал выбрать». ММТ устроена как система диагностики и сборки маркетингового мышления.

У этой системы есть несколько принципов. Если их держать в голове, вся книга читается проще: каждая следующая часть не добавляет случайную тему, а раскрывает один из уровней общей архитектуры.

### **2.1. Принцип системы**

**Основной принцип ММТ прост: маркетинг работает как система.**

В системе нельзя заменить один элемент и быть уверенным, что всё остальное останется прежним. Если меняется позиционирование, меняется тон коммуникации. Если меняется аудитория, меняются сообщения. Если меняется мышление команды, меняется скорость принятия решений. Если меняется конкурентная среда, прежние смыслы могут перестать быть сильными.



Поэтому ММТ не предлагает начинать с красивого слога-на или списка каналов. Сначала нужно понять, как устроена система, в которой этот слоган и эти каналы должны работать.

## 2.2. Принцип алгоритмов

В ММТ человек, команда, аудитория и компания могут действовать из разных алгоритмов. Алгоритм — это не ярлык и не приговор. Это привычная логика реакции: что человек замечает первым, чего избегает, к чему стремится и как принимает решение.

В книге используются пять базовых алгоритмов: угроза, контроль, принадлежность, возможность и смысл. В реальной жизни они могут сочетаться, сменять друг друга и проявляться по-разному в разных ситуациях.

| Алгоритм       | Вопрос                        | Что даёт системе                           | Где может мешать                                  |
|----------------|-------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Угроза         | Что здесь может пойти не так? | Защиту, осторожность, внимание к рискам.   | Может остановить развитие и усилить страх ошибки. |
| Контроль       | Как этим управлять?           | Порядок, структуру, предсказуемость.       | Может сделать систему негибкой.                   |
| Принадлежность | Что скажут значимые люди?     | Доверие, социальную связь, поддержку.      | Может подменить собственную позицию одобрением.   |
| Возможность    | Что здесь можно получить?     | Рост, инициативу, энергию движения.        | Может привести к распылению и незавершённости.    |
| Смысл          | Зачем это важно?              | Глубину, устойчивость, ценностную позицию. | Может увести от практических действий.            |

Важный момент: ММТ не говорит, что один алгоритм хороший, а другой плохой. Каждый алгоритм нужен. Пробле-

ма начинается тогда, когда система действует из одного алгоритма там, где задача требует другого.

## **2.3. Принцип карт**

ММТ работает через карты. Карта — это способ сделать невидимую логику видимой. Пока мышление не описано, о нём трудно договариваться. Один человек говорит о смысле, другой — о продажах, третий — о рисках, четвёртый — о красивой упаковке, и все уверены, что обсуждают одно и то же.

Карта помогает разделить уровни. Где речь о ценностях? Где о принятии решений? Где о каналах? Где о конкурентном поле? Где о результате? Когда уровни разделены, исчезает часть хаоса. Команда начинает видеть не только мнения, но и структуру задачи.

В ММТ карты не являются декоративным приложением к стратегии. Это рабочие инструменты: по ним можно проводить диагностику, принимать решения, собирать коммуникацию и проверять изменения.

## **2.4. Принцип диагностики**

Диагностика в ММТ нужна не для того, чтобы дать бизнесу красивый отчёт. Её задача — показать, где система теряет точность. Иногда проблема находится внутри команды.

Иногда — в непонимании аудитории. Иногда — в том, что компания говорит из одного алгоритма, а клиент принимает решение из другого. Иногда — в том, что результат измеряется слишком узко.

Хорошая диагностика должна отвечать на три вопроса: что происходит сейчас, почему это происходит и что нужно изменить в первую очередь. Если диагностика не помогает принять решение, она остаётся описанием ради описания.

## **2.5. Принцип перехода**

ММТ особенно важна там, где бизнесу нужно перейти из одного состояния в другое: от хаотичных коммуникаций к системе, от разрозненных действий к стратегии, от интуитивных решений к управляемой архитектуре, от поверхностных метрик к пониманию реального изменения в мышлении аудитории.

Переход не делается одним инструментом. Нельзя просто поменять сайт и ожидать, что изменится вся система. Нельзя запустить рекламную кампанию и автоматически получить доверие. Нельзя написать сильный манифест, если внутри компании нет логики, которая сможет его выдержать. ММТ показывает, какие элементы должны быть перестроены вместе.

## 2.6. Как читать эту книгу

Эта книга построена как движение по слоям ММТ. Её не обязательно читать как учебник, где каждая страница нужна для экзамена. Лучше читать её как инструкцию по сборке системы: сначала понять общий принцип, затем пройти по слоям, затем вернуться к своей компании и проверить, где именно нужна работа.

— Часть II показывает внутреннюю архитектуру человека: ценности, алгоритмы, эмоциональный профиль и социальное окружение.

— Часть III переводит эту логику на уровень команды и компании.

— Часть IV показывает, как анализировать внешнюю среду, аудиторию и конкурентов.

— Часть V объясняет, как из первых трёх слоёв собрать архитектуру коммуникации.

— Часть VI показывает, как оценивать результат не только через цифры, но и через изменения мышления, эмоций и социального поля.

— Часть VII переводит всю систему в диагностические инструменты и пошаговый процесс применения в бизнесе.

**Важно:**

**ММТ нужна для того, чтобы бизнес перестал**

**действовать вслепую. Она помогает увидеть, как связаны мышление человека, культура компании, поведение аудитории, действия конкурентов, коммуникация и результат.**

**Маркетинг в этой логике становится не набором каналов и не обслуживающей функцией, которая «делает материалы». Он становится архитектурой влияния на мышление — точной, диагностируемой и управляемой.**

Дальше мы будем разбирать каждый слой отдельно. Сначала — внутреннюю архитектуру человека, потому что любая система начинается с того, кто принимает решения, видит возможности, боится ошибок, ищет подтверждение, удерживает контроль или задаёт смысл.

# **Часть II. Слой 1. Внутренняя архитектура человека**

Первый слой ММТ отвечает на простой, но ключевой вопрос: из какого внутреннего устройства человек смотрит на рынок, принимает решения, доверяет или сопротивляется. Любая компания состоит из людей, и любое маркетинговое решение проходит через людей: собственника, руководителей, сотрудников, клиентов, партнёров и аудиторию.

Внутренняя архитектура человека — фундамент маркетинговой системы. Если не понимать, что для человека важно, чего он опасается, как он выбирает, какие эмоции выдерживает и чьё мнение учитывает, коммуникация будет строиться на догадках.

# **Глава 3. Первый слой: внутренняя архитектура человека и её состав**

## **3.1. Почему ММТ начинается с человека**

Маркетинг часто начинают с рынка: сегменты, конкуренты, каналы, рекламные сообщения, показатели. В ММТ движение начинается раньше — с человека, который этот рынок воспринимает. Один человек видит в ситуации риск, другой — порядок, третий — отношения, четвёртый — шанс, пятый — смысл. От этого зависит всё: выбор аргументов, скорость решения, реакция на новое и способность действовать.

Если компания не видит внутреннюю архитектуру человека (собственника, руководителя, сотрудника, клиента, партнера), она не может верно определить суть проблемы. Сотрудник может не сопротивляться задаче, а защищаться от неопределённости. Клиент может не отвергать продукт, а не понимать, как снизить риск выбора. Руководитель может не быть «сложным», а действовать из алгоритма контроля, где любое решение требует структуры и ясности.

Первый слой помогает отделить поведение от причины. Мы смотрим не только на то, что человек делает, но и на внутреннюю логику, из которой он это делает.

## 3.2. Из чего состоит внутренняя архитектура

В ММТ внутренняя архитектура человека собирается из нескольких карт. Каждая карта показывает свой уровень: что человеку важно, как он выбирает, как мыслит, что эмоционально выдерживает и какая социальная среда влияет на его решения.

| Элемент первого слоя        | Что показывает                                                                                                 | Зачем нужен бизнесу                                                                                                                     |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Карта ценностей             | Какие ценности направляют выбор человека и делают предложение значимым.                                        | Помогает говорить с человеком не только о функции продукта, но и о причине, по которой он вообще должен быть важен.                     |
| Доминирующий алгоритм       | Из какой логики человек действует в ситуации выбора: угрозы, контроля, принадлежности, возможности или смысла. | Помогает понять, что сначала нужно дать человеку: безопасность, структуру, социальное подтверждение, перспективу или объяснение смысла. |
| Когнитивный профиль         | Как человек понимает рынок, связывает факты, видит клиента, продукт, конкурентов и результат.                  | Помогает оценить качество маркетингового мышления сотрудника, руководителя или клиента.                                                 |
| Эмоциональный профиль       | Какие состояния человек легко выдерживает, а какие искажают его решения.                                       | Помогает понять, где человек теряет точность: в тревоге, давлении, конфликте, неопределённости или обратной связи.                      |
| Карта социального окружения | Какие люди, группы, роли и ожидания влияют на поведение человека.                                              | Помогает увидеть, кто поддерживает решение, кто тормозит изменения и через какие связи формируется доверие.                             |

## 3.3. Карта ценностей

В ММТ карта ценностей читается в нескольких измерениях. Сначала надо определить на каком уровне проявляются те или иные ценности: на базовом, социальном или смысловом, а затем определить, что это за ценности.



Базовый уровень связан с безопасностью, устойчивостью, сохранением ресурсов и снижением риска. На этом уровне человек спрашивает: «Не потеряю ли я? Не станет ли хуже? Можно ли этому доверять?» Если базовый уровень не закрыт, более красивые смыслы могут не включиться.

Социальный уровень связан с отношениями, признанием, статусом, принадлежностью и образом себя в глазах других людей. Здесь человек спрашивает: «Как это будет выглядеть для моей группы? Буду ли я принят? Усилит ли это мою позицию?»

Смысловой уровень связан с развитием, принципами, личной позицией и более крупной целью. Здесь человек спрашивает: «Зачем это важно? С чем это связано в моей жизни или работе? Соответствует ли это тому, во что я верю?»

Эти уровни могут конфликтовать. Человек может говорить о смысле, но выбирать из безопасности. Может стремиться к развитию, но зависеть от социального одобрения. Может хотеть свободы, но каждый раз возвращаться к привычному порядку. Для ММТ ценен именно этот разрыв: он показывает, где коммуникация должна не просто убеждать, а помогать человеку собрать внутреннее согласие.

Ценностные профили показывают не глубину, а направление ценности. Профиль свободы и самовыражения (жёлтая маркировка) может проявляться и на социальном уровне, когда человеку важно выделиться, и на смысловом, ко-

гда свобода становится принципом. Профиль безопасности и порядка (красная маркировка) может быть базовым, когда важна безопасность, или управленческим, когда порядок становится способом удерживать систему. Поэтому карта ценностей всегда собирается как сочетание уровней и ценностных профилей.

Карта ценностей показывает, что человек считает важным и почему одни аргументы для него звучат убедительно, а другие проходят мимо. В ММТ ценности не используются как ярлык личности. Они показывают, какие смыслы становятся для человека опорой в конкретной ситуации.

В книге используются четыре ценностных профиля. У каждого есть название и вспомогательная цветовая маркировка. Главное значение имеет не цвет, а ценностная логика профиля: свобода и самовыражение, доверие и отношения, компетентность и результат, безопасность и порядок.

| Ценностный профиль                                     | Что важно человеку                                                                                                      | Как проявляется в выборе                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профиль свободы и самовыражения (жёлтая маркировка)    | Свобода выбора, новизна, самовыражение, эстетика, впечатления, статус, публичное признание.                             | Человек ищет движение, обновление, индивидуальность и возможность выделиться. Ему важно ощущение свежести, выбора и личного образа результата. |
| Профиль доверия и отношений (зелёная маркировка)       | Доверие, забота, отношения, гармония, красота, здоровье, сотрудничество, баланс.                                        | Человек выбирает через ощущение человеческого отношения: можно ли доверять, будет ли бережно, сохранится ли комфорт и уважение.                |
| Профиль компетентности и результата (синяя маркировка) | Компетентность, знания, профессионализм, логика, эффективность, достижения, измеримый результат.                        | Человек оценивает пользу, доказательства, качество объяснения и понятность результата. Ему важно видеть, почему решение работает.              |
| Профиль безопасности и порядка (красная маркировка)    | Безопасность, стабильность, порядок, традиции, предсказуемость, дисциплина, контроль, экономное использование ресурсов. | Человек стремится снизить риск, сохранить устойчивость и выбрать проверенное решение без лишней неопределённости.                              |

У одного человека могут сочетаться разные профили. Например, предприниматель может действовать из профиля свободы и самовыражения (жёлтая маркировка), когда ищет новое, но в финансовых решениях включать профиль безопасности и порядка (красная маркировка). Поэтому карта ценностей всегда читается вместе с контекстом: что человек выбирает, в какой ситуации и чем рискует.

### **3.4. Эмоциональный профиль человека**

Эмоциональный профиль показывает, какие эмоциональные состояния сопровождают выбор человека. Для ММТ важно не просто назвать эмоцию, а понять, как она влияет на решение. Тревога может заставлять откладывать покупку. Воодушевление может ускорять выбор. Недоверие может блокировать даже сильное предложение. Усталость может снижать способность разбираться в деталях.

В маркетинге эмоциональный профиль нужен для того, чтобы не строить коммуникацию вслепую. Если аудитория тревожна, ей недостаточно вдохновения — ей нужна ясность и снижение риска. Если аудитория устала от давления, агрессивная продажа разрушит доверие. Если человек ищет признания, сухая рациональность может не включить его внимание.

## **3.5. Социальное окружение и образ будущего**

Человек редко принимает решения в полной изоляции. На него влияют семья, коллеги, профессиональная среда, авторитеты, сообщества, клиенты, руководители и люди, на которых он хочет быть похожим. Карта социального окружения показывает, кто усиливает решение, кто вызывает сомнения, кто задаёт норму и перед кем человеку важно выглядеть правильно.

Образ будущего показывает, к какому состоянию человек хочет прийти. Для одного будущее — это безопасность и спокойствие. Для другого — рост и свобода. Для третьего — уважение в группе. Для четвёртого — понятная система, которую можно контролировать. Если предложение не связано с образом будущего, оно остаётся просто набором характеристик.

**Важно:**

**Первый слой даёт бизнесу карту человека как носителя мышления.**

**На выходе мы должны понимать: какие ценности управляют выбором, какой алгоритм включается в ситуации решения, как человек**

**обрабатывает информацию, какие эмоции влияют на точность и какая социальная среда поддерживает или ограничивает действие. Мы пытаемся понять внутреннюю архитектуру и членов команды и аудитории.**

## **Глава 4. Как работает первый слой ММТ**

### **4.1. Первый слой — это не типология**

ММТ не закрепляет человека в одном типе. Человек может действовать по-разному в разных ситуациях. В личной жизни он может выбирать через принадлежность, в управлении — через контроль, в кризисе — через угрозу, а в развитии — через возможность. Поэтому задача первого слоя — не назвать человека «таким-то», а увидеть рабочую конфигурацию его мышления.

Это важно для бизнеса. Если считать профиль человека неизменным, компания быстро начинает вешать ярлыки. Если рассматривать профиль как конфигурацию, появляется пространство для управления: можно изменить условия, общения, роль, уровень ясности, способ поддержки и маршрут решения.

### **4.2. Ценности отвечают на вопрос «почему это важно?»**

Ценности показывают, почему человек вообще обраща-

ет внимание на предложение. Один и тот же продукт может быть важен по разным причинам. Для одного клиента он снижает риск. Для другого помогает выглядеть современно. Для третьего подтверждает профессионализм. Для четвёртого создаёт ощущение заботы.

Если компания говорит только о характеристиках, она может не попасть в ценностную логику человека. ММТ помогает перевести продукт из языка свойств в язык значимости: что именно это решение меняет в жизни, работе, статусе, отношениях, безопасности или развитии человека.

### **4.3. Алгоритм отвечает на вопрос «как человек выбирает?»**

Ценность объясняет, почему тема важна. Алгоритм показывает, каким путём человек идёт к решению. Если активен алгоритм угрозы, человек сначала ищет риски. Если контроль — структуру. Если принадлежность — социальное подтверждение. Если возможность — перспективу. Если смысл — внутреннее обоснование и долгосрочную ценность.

Ошибка возникает тогда, когда компания обращается к одной логике, а человек выбирает из другой. Например, аудитории в угрозе показывают вдохновляющую картинку будущего, но не снимают страх ошибки. Или человеку в контроле дают эмоциональное обещание без понятного процесса. В результате коммуникация формально есть, а доверие

не собирается.

## **4.4. Когнитивный и эмоциональный профили показывают качество решения**

Когнитивный профиль показывает, как человек связывает факты, видит причинно-следственные связи, понимает клиента и оценивает рынок. Эмоциональный профиль показывает, что происходит с этим мышлением под давлением: сохраняется ли точность, появляется ли защита, не превращается ли обратная связь в угрозу.

В ММТ эти два профиля нельзя разделять. Человек может хорошо мыслить в спокойной ситуации, но терять ясность в конфликте. Может быть сильным аналитиком, но избегать обратной связи от клиента. Может быстро генерировать идеи, но плохо выдерживать проверку гипотез. Поэтому диагностика первого слоя должна смотреть не только на знания, но и на состояние, в котором человек действует.

## **4.5. Социальное окружение показывает, кто влияет на решение**

Даже точная внутренняя логика может меняться под влиянием среды. Человек может понимать, что решение полезно, но бояться неодобрения группы. Может хотеть развития, но находиться в окружении, где новое воспринимается как



угроза. Может иметь сильную позицию, но зависит от авторитета, который удерживает старый способ действия.

Поэтому в ММТ социальное окружение рассматривается как часть внутренней архитектуры. Оно не находится «снаружи» человека — оно участвует в том, как человек оценивает себя, риск, возможность, норму и допустимое действие.

**Важно:**

**Первый слой работает как диагностическая основа. Он помогает увидеть не только человека, но и логику его выбора. Дальше эта логика переносится на команду, аудиторию, конкурентов, коммуникацию и результат. Поэтому качество всей ММТ-диагностики начинается с того, насколько точно собран слой 1.**

# **Глава 5. Алгоритм угрозы**

## **5.1. описание алгоритма**

**Главный вопрос алгоритма: «Что здесь может пойти не так?»**

Человек в алгоритме угрозы прежде всего замечает риск. Его внимание быстрее цепляется за возможную ошибку, потерю, осуждение, небезопасность или ухудшение ситуации. Это не обязательно слабость. В устойчивой системе такой человек помогает увидеть то, что другие могут пропустить.

### **Логика принятия решений**

Решение принимается через снижение неопределённости. Пока риск не назван, не объяснён и не взят под контроль, человеку трудно двигаться дальше. Он может задавать много уточняющих вопросов, откладывать выбор, искать подтверждения и проверять надёжность источника.

### **Сильные стороны**

Сильная сторона алгоритма угрозы — способность заранее видеть уязвимости. Такой человек полезен в задачах, где цена ошибки высока: качество, безопасность, репутация, юридические риски, финансовые решения, работа с претен-

зиями и кризисными ситуациями.

## **Ограничения и риски**

Ограничение появляется, когда риск становится единственной оптикой. Тогда человек видит угрозу даже там, где нужна проба, обучение или движение. Он может тормозить инициативы, избегать новых решений и воспринимать изменение как опасность само по себе.

## **Как алгоритм проявляется в маркетинге**

В маркетинге такая аудитория сначала хочет понять, почему предложение безопасно. Ей нужны гарантии, отзывы, понятные условия, опыт компании, объяснение процесса, ответы на опасения и спокойный тон. Если сразу говорить только о выгоде и будущем, человек может почувствовать давление.

# **5.2. Инструменты диагностики**

## **Карта воспринимаемых угроз**

Для алгоритма угрозы важно отдельно составлять карту воспринимаемых угроз. В неё попадают не только реальные риски, но и то, что человек субъективно считает опасным: потеря денег, ошибки перед руководством, осуждение клиента, разрушение репутации, технический сбой, потеря контроля, публичная неудача.

В карте фиксируется источник угрозы, степень её влияния

на решение, способ защиты и то, что человеку нужно увидеть, чтобы действие стало возможным. Иногда достаточно понятной инструкции. Иногда нужны гарантии. Иногда — право на маленький тест без большой ставки.

## **Парадокс алгоритма угрозы**

Парадокс угрозы в том, что стремление защититься может само стать источником потерь. Человек так долго избегает ошибки, что упускает момент действия. Компания так сильно снижает риски, что перестаёт пробовать новое. Аудитория так долго сомневается, что остаётся с нерешённой проблемой.

## **Практические примеры**

Пример «Согласовательная петля». Сотрудник не запускает материал, пока его не подтвердят все участники процесса. Формально он заботится о качестве. Фактически он снижает личный риск: если решение согласовано всеми, ответственность растворяется. В ММТ это показывает, что проблема не в медлительности, а в страхе ошибиться без защиты группы.

Пример «Паралич перед новым инструментом». Команда понимает, что новый канал может дать результат, но вместо теста месяцами обсуждает возможные сложности. Чем больше информации появляется, тем больше находится причин не начинать. Здесь коммуникационная задача — не вдохнов-

лять, а создать безопасный формат первого шага.

Пример «Копирование вместо создания». Маркетолог повторяет решения конкурентов, потому что чужой опыт кажется менее опасным, чем собственная гипотеза. Внешне это выглядит как анализ рынка, но внутри работает защита от ответственности за новое решение. Для ММТ важно отделить осознанный бенчмарк от избегания самостоятельного выбора.

Для диагностики используются интервью, разбор реальных решений, мини-кейсы, наблюдение в рабочих ситуациях, анализ коммуникаций и сопоставление слов человека с его действиями. Важно не делать вывод по одному ответу: алгоритм считается выраженным, когда один и тот же паттерн повторяется в нескольких ситуациях.

## **Диагностические маркеры**

- вопросы чаще начинаются с рисков, гарантий, последствий и безопасности;
- человек долго уточняет условия и ищет скрытые угрозы;
- новые предложения воспринимаются через осторожность;
- доверие появляется после ясного объяснения процесса и подтверждений;
- при давлении человек может закрываться или откла-

дывать решение.

### **Важно:**

**В ММТ алгоритм угрозы показывает, где системе нужно сначала снизить тревогу. Он помогает строить коммуникацию, которая не спорит со страхом человека, а признаёт его и показывает понятный путь к безопасному действию.**

# **Глава 6. Алгоритм контроля**

## **6.1. описание алгоритма**

Главный вопрос алгоритма: «Как мне этим управлять?»

Человек в алгоритме контроля стремится понять устройство процесса. Ему важно видеть этапы, правила, критерии, ответственность и прогнозируемый результат. Там, где другие уже готовы действовать, он сначала хочет разложить задачу по полочкам.

### **Логика принятия решений**

Решение принимается через управляемость. Человеку нужно знать, что происходит, почему именно так, кто за что отвечает, какие есть сроки, ограничения и точки проверки. Чем яснее система, тем легче ему доверять.

### **Сильные стороны**

Сильная сторона алгоритма контроля — порядок. Такой человек умеет превращать идею в процесс, удерживать стандарты, доводить решения до внедрения, снижать хаос и обеспечивать повторяемость результата.

### **Ограничения и риски**

Риск начинается там, где контроль становится способом избегать неопределённости. Тогда человек может бесконечно планировать, требовать дополнительных данных, усложнять процессы и терять скорость. Система выглядит управляемой, но перестаёт быть живой.

### **Как алгоритм проявляется в маркетинге**

В маркетинге такой аудитории нужны структура, сравнения, инструкции, схемы, дорожные карты, расчёты, методика, прозрачные этапы и понятные критерии выбора. Эмоционального обещания недостаточно: человек должен увидеть, как именно будет достигнут результат.

## **6.2. Инструменты диагностики**

### **Карта управляемости**

Для алгоритма контроля полезно составлять карту управляемости. В ней фиксируются зоны, которые человек хочет контролировать: сроки, бюджет, подрядчиков, качество, решения руководства, поведение команды, метрики, клиентские реакции. Затем отдельно отмечается, какие зоны действительно управляемы, а какие требуют не контроля, а наблюдения, доверия или эксперимента.

Эта карта помогает увидеть, где контроль повышает качество, а где начинает заменять действие. Если человек контролирует то, на что может влиять, система становится силь-



нее. Если пытаются контролировать рынок, реакции аудиторией или все возможные сценарии, система тяжелеет.

## **Парадокс алгоритма контроля**

Парадокс контроля в том, что слишком точная система может стать негибкой. Детальный план снижает тревогу, но не гарантирует правильного решения. Метрики помогают видеть результат, но могут превратиться в самоцель. Регламенты создают порядок, но иногда мешают заметить изменение ситуации.

## **Практические примеры**

Пример «Архитектор процессов». Руководитель умеет собирать хаос в систему: описывает этапы, вводит правила, создаёт понятные зоны ответственности. В ММТ это сильная сторона контроля. Такой человек нужен там, где удачную гипотезу нужно превратить в повторяемый процесс.

Пример «Паралич делегирования». Руководитель передаёт задачу, но продолжает проверять каждый шаг. Команда внешне работает, но фактически ждёт одобрения. В системе накапливается зависимость: люди перестают принимать решения, а руководитель перегружается.

Пример «Метрики как самоцель». Команда измеряет всё, что можно измерить, но теряет вопрос: какое мышление клиента должно измениться? Показатели становятся аккуратными, отчёты — подробными, но маркетинговая логика слабеет.

ет. В ММТ метрика нужна не для отчёта, а для понимания изменения системы.

Пример «Стратегия как таблица». Компания создаёт подробный план, но не отвечает на вопрос, почему аудитория должна поверить именно ей. Таблица создаёт ощущение управляемости, но не заменяет позиционирование, ценность и смысл коммуникации.

Для диагностики используются интервью, разбор реальных решений, мини-кейсы, наблюдение в рабочих ситуациях, анализ коммуникаций и сопоставление слов человека с его действиями. Важно не делать вывод по одному ответу: алгоритм считается выраженным, когда один и тот же паттерн повторяется в нескольких ситуациях.

## **Диагностические маркеры**

- человек просит структуру, план, сроки, критерии и регламенты;
- раздражается от хаотичных решений и размытых обещаний;
- лучше реагирует на схемы, инструкции, таблицы и последовательность;
- пытается заранее предусмотреть отклонения;
- может сопротивляться идеям, которые нельзя быстро встроить в систему.

**Важно:**

**ММТ алгоритм контроля показывает, где коммуникации и управлению нужна ясная архитектура. Он помогает не просто вдохновить человека, а дать ему ощущение, что путь понятен, процесс прозрачен, а результат можно отслеживать.**

# **Глава 7. Алгоритм принадлежности**

## **7.1. описание алгоритма**

Главный вопрос алгоритма: «Что скажут важные для меня люди?»

Человек в алгоритме принадлежности оценивает решение через отношения и социальную среду. Ему важно понимать, кто поддержит выбор, кто осудит, к какой группе он станет ближе и не потеряет ли принятие значимых людей.

### **Логика принятия решений**

Решение принимается через социальное подтверждение. Человек смотрит на отзывы, рекомендации, мнение авторитетов, опыт похожих людей, нормы профессионального сообщества и атмосферу вокруг бренда или решения.

### **Сильные стороны**

Сильная сторона алгоритма принадлежности — способность строить доверие и связи. Такой человек хорошо чувствует настроение группы, умеет замечать ожидания других, сглаживать конфликты, поддерживать команду и создавать ощущение «мы».

## **Ограничения и риски**

Ограничение появляется, когда желание быть принятым становится важнее точности решения. Тогда человек может избегать непопулярной позиции, смягчать выводы, подстраиваться под группу и выбирать не то, что верно, а то, что безопасно для отношений.

## **Как алгоритм проявляется в маркетинге**

В маркетинге такой аудитории важны люди вокруг продукта: отзывы, истории клиентов, комьюнити, рекомендации, амбассадоры, партнёры, социальные доказательства, фотографии реального использования и ощущение, что «здесь свои».

# **7.2. Инструменты диагностики**

## **Карта референтных групп**

Для алгоритма принадлежности важно составлять карту референтных групп. В неё входят люди и сообщества, чьё мнение влияет на выбор: руководитель, команда, профессиональное сообщество, клиенты, семья, отраслевые авторитеты, подписчики, партнёры.

По каждой группе фиксируется: какое одобрение человек хочет получить, какого осуждения боится, чью норму считает важной и где готов отказаться от собственной позиции ради сохранения отношений. Такая карта показывает не про-

сто социальные связи, а точки влияния на решение.

## **Парадокс алгоритма принадлежности**

Парадокс принадлежности в том, что стремление сохранить связь может разрушать точность. Человек хочет быть хорошим для всех и поэтому не говорит важного. Команда избегает конфликта и теряет честность. Бренд пытается нравиться всей аудитории и перестаёт звучать ясно.

## **Практические примеры**

Пример «Маркетолог, работающий на одобрение руководства». Специалист предлагает не то, что нужно рынку, а то, что безопаснее показать начальнику. Он заранее смягчает выводы, убирает спорные идеи и выбирает формулировки, которые не вызовут напряжения. В ММТ это показывает зависимость решения от внутренней группы, а не от клиента.

Пример «Маркетолог отраслевого сообщества». Человек слишком сильно ориентируется на то, как принято говорить в профессиональной среде. Коммуникация становится правильной для коллег, но непонятной для клиента. Так принадлежность к экспертной группе начинает мешать рыночной ясности.

Пример «Маркетолог, работающий на аудиторию соцсетей». Команда начинает подстраивать смыслы под реакции подписчиков: лайки, комментарии, быстрые эмоциональные отклики. Постепенно одобрение аудитории заменяет страте-

гическую задачу. В ММТ важно отделять вовлечённость от реального изменения мышления.

Пример «Маркетолог, боящийся потерять клиента». Компания соглашается на любые дополнительные условия, чтобы не разрушить отношения. Сервис кажется гибким, но внутри растут перегрузка, раздражение и потеря границ. Здесь принадлежность нуждается в балансе с контролем и смыслом.

Для диагностики используются интервью, разбор реальных решений, мини-кейсы, наблюдение в рабочих ситуациях, анализ коммуникаций и сопоставление слов человека с его действиями. Важно не делать вывод по одному ответу: алгоритм считается выраженным, когда один и тот же паттерн повторяется в нескольких ситуациях.

## **Диагностические маркеры**

- человек часто спрашивает, как это воспримут другие;
- сильнее реагирует на отзывы и рекомендации, чем на сухие аргументы;
- избегает решений, которые могут вывести его из группы;
- старается сохранить отношения даже в ущерб ясности;
- легче доверяет, когда видит похожих людей и социальное подтверждение.

**Важно:**

**В ММТ алгоритм принадлежности показывает, где решение зависит от социального поля. Он помогает проектировать коммуникацию не только как сообщение от бренда к человеку, но и как вход человека в понятную и принимающую среду.**



# **Глава 8. Алгоритм возможности**

## **8.1. описание алгоритма**

Главный вопрос алгоритма: «Что здесь можно получить?»

Человек в алгоритме возможности видит в ситуации шанс. Его внимание направлено на рост, выгоду, новый опыт, расширение выбора, ускорение, развитие и будущий потенциал. Он быстрее других замечает, что можно попробовать, усилить или открыть.

### **Логика принятия решений**

Решение принимается через перспективу. Если человек видит, что действие может привести к росту, преимуществу, новому уровню или интересному результату, он готов двигаться даже при неполной информации.

### **Сильные стороны**

Сильная сторона алгоритма возможности — энергия развития. Такой человек запускает гипотезы, ищет новые рынки, видит нестандартные решения, вдохновляет команду и помогает бизнесу не застревать в привычном.

### **Ограничения и риски**

Риск появляется, когда возможностей становится слишком много. Тогда человек может расплыться, начинать больше, чем завершает, недооценивать ограничения, пере скакивать между идеями и путать движение с результатом.

### **Как алгоритм проявляется в маркетинге**

В маркетинге такая аудитория реагирует на образ будущего, рост, выгоду, новизну, скорость, преимущество, расширение возможностей и эмоционально яркий результат. Ей важно увидеть не только продукт, а дверь, которую этот продукт открывает.

## **8.2. Инструменты диагностики**

### **Карта возможностей**

Для алгоритма возможности составляется карта возможностей. В ней фиксируются идеи, гипотезы, новые каналы, потенциальные партнёрства, продукты, форматы коммуникации и точки роста, которые человек видит в ситуации. Отдельно отмечается, какие из них имеют ресурс, срок, критерий успеха и связь со стратегией.

Эта карта нужна не для того, чтобы ограничить энергию развития, а чтобы отличить настоящую возможность от привлекательного шума. Возможность в ММТ становится рабочей только тогда, когда понятно, какой результат она должна изменить и какой первый шаг делает её проверяемой.

## **Парадокс алгоритма возможности**

Парадокс возможности в том, что избыток вариантов может снижать результат. Человек видит столько перспектив, что перестаёт завершать начатое. Компания запускает много гипотез, но не создаёт системы проверки. Аудитория вдохновляется обещанием роста, но не получает понятного пути.

## **Практические примеры**

Пример «Генератор гипотез без системы». Сотрудник приносит много идей, но каждая новая идея вытесняет предыдущую. Команда постоянно начинает сначала. В ММТ это не проблема креативности, а отсутствие связи между возможностью, ресурсом и критерием проверки.

Пример «Первопроходец новых каналов». Компания быстро осваивает новые площадки и форматы. Это даёт преимущество, пока есть дисциплина анализа. Но если каждый новый канал запускается только потому, что он новый, маркетинг превращается в бег за движением.

Пример «Оффер без ограничений». Бренд обещает клиенту слишком много: быстрый результат, лёгкий процесс, индивидуальный подход, низкий риск и высокую выгоду одновременно. Такое предложение выглядит привлекательным, но может вызывать недоверие, если не объяснено, за счёт чего это возможно.

Пример «Контент-марафон». Команда производит много

контента, потому что видит в нём постоянную возможность контакта. Но если смысловая архитектура не собрана, объём не превращается в влияние. В ММТ важно не только количество касаний, а изменение мышления аудитории.

Для диагностики используются интервью, разбор реальных решений, мини-кейсы, наблюдение в рабочих ситуациях, анализ коммуникаций и сопоставление слов человека с его действиями. Важно не делать вывод по одному ответу: алгоритм считается выраженным, когда один и тот же паттерн повторяется в нескольких ситуациях.

## Диагностические маркеры

- человек быстро включается в новые идеи и гипотезы;
- говорит языком роста, шансов, развития и перспективы;
- может недооценивать риски и детали внедрения;
- любит свободу выбора и пространство для эксперимента;
- теряет интерес, если предложение выглядит слишком тяжёлым или ограничивающим.

**Важно:**

**В ММТ алгоритм возможности показывает, где системе нужна энергия движения. Он помогает строить коммуникацию, которая**

**показывает человеку не только решение текущей задачи, но и новый горизонт, который становится доступен после выбора.**

# **Глава 9. Алгоритм смысла**

## **9.1. описание алгоритма**

Главный вопрос алгоритма: «Почему это важно?»

Человек в алгоритме смысла оценивает решение через вопрос «зачем / почему». Ему важно понимать не только пользу, но и внутреннюю правду действия: соответствует ли оно ценностям, принципам, долгосрочной цели и представлению о правильном направлении.

### **Логика принятия решений**

Решение принимается через осмысленность. Если человек не видит связи между действием и важной для себя целью, он может внешне соглашаться, но внутренне не включаться. Для него мало выгоды — нужна причина, которая выдерживает проверку на глубину.

### **Сильные стороны**

Сильная сторона алгоритма смысла — устойчивость. Такой человек помогает компании не распадаться на случайные действия, удерживать позицию, объяснять выбор, строить доверие и не менять направление при каждом внешнем шуме.

## **Ограничения и риски**

Ограничение появляется, когда поиск смысла заменяет действие. Тогда человек может слишком долго обсуждать принципы, сомневаться в достаточной глубине решения, отвергать полезные инструменты как «поверхностные» и терять скорость.

## **Как алгоритм проявляется в маркетинге**

В маркетинге такая аудитория реагирует на честную позицию, миссию, принципы, долгосрочную ценность, этичность, прозрачность намерений и объяснение, почему предложение важно в большем контексте. Пустые лозунги здесь особенно опасны: смысл должен подтверждаться действиями.

# **9.2. Инструменты диагностики**

## **Карта смысловых оснований**

Для алгоритма смысла составляется карта смысловых оснований. В ней фиксируется, зачем человек считает действие важным, с какой целью оно связано, какие принципы поддерживает, какую долгосрочную ценность создаёт и какие решения кажутся ему внутренне неприемлемыми.

Отдельно важно сопоставлять ценности и решения. Человек может говорить о глубине и миссии, но выбирать

действия, которые поддерживают только видимость смысла. Или наоборот: делать важную работу, но не уметь объяснить её смысл себе, команде и аудитории.

## **Парадокс алгоритма смысла**

Парадокс смысла в том, что поиск глубины может остановить действие. Человек ждёт идеальной формулировки, идеального основания, идеального соответствия ценностям. В результате смысл, который должен давать устойчивость, начинает тормозить движение.

## **Практические примеры**

Пример «Стратег, который не может запустить бессмысленное». Человек отказывается от действий, если не видит в них внутренней логики. Это сильная защита от хаоса, но риск возникает, когда даже полезные тактические шаги отвергаются как недостаточно глубокие.

Пример «Маркетолог без метрик». Специалист хорошо чувствует идею бренда, умеет создавать нарратив и объяснять ценность, но избегает измерения результата. Смысл есть, а управляемости нет. В ММТ смысл должен соединяться с метриками, иначе он остаётся красивым объяснением.

Пример «Создатель нарративов». Человек умеет связывать разрозненные факты в историю: откуда пришла компания, что она меняет, почему её подход важен. Это сильный ресурс для позиционирования и коммуникации, если исто-



рия подтверждается продуктом, сервисом и действиями.

Пример «Выгорание без смысла». Сотрудник формально справляется с задачами, но не видит связи между работой и значимым результатом. Тогда даже хорошие условия не дают включённости. В ММТ это сигнал: нужно не только перераспределять нагрузку, но и возвращать человеку понятную связь между действием и ценностью.

Для диагностики используются интервью, разбор реальных решений, мини-кейсы, наблюдение в рабочих ситуациях, анализ коммуникаций и сопоставление слов человека с его действиями. Важно не делать вывод по одному ответу: алгоритм считается выраженным, когда один и тот же паттерн повторяется в нескольких ситуациях.

## **Диагностические маркеры**

- человек задаёт вопросы о цели, принципах и долгосрочных последствиях;
- хуже реагирует на агрессивные обещания без внутреннего основания;
- может сопротивляться задачам, которые кажутся бессмысленными;
- ищет связь между продуктом, ценностями и реальным вкладом;
- доверяет, когда слова компании подтверждены её поведением.

**Важно:**

**В ММТ алгоритм смысла показывает, где системе нужна не просто выгода, а ценностное основание. Он помогает строить коммуникацию, которая объясняет не только что предлагается, но и почему это действительно важно.**

# **Глава 10. Инструменты первого слоя**

## **10.1. Задача инструментов первого слоя**

Инструменты первого слоя нужны для того, чтобы перевести наблюдение за человеком в понятную карту. На этом уровне ММТ не ищет один «правильный ответ». Она собирает несколько источников данных: что человек говорит, как действует, какие решения принимает, каких ситуаций избегает, на какие аргументы реагирует и какая среда влияет на его выбор.

## **10.2. Карта ценностей**

Карта ценностей составляется через интервью, анализ решений, вопросы о важном результате, разбор выбора между альтернативами и наблюдение за тем, какие аргументы человек считает убедительными. Важно различать декларируемые ценности и реальные ценности выбора. Человек может говорить о развитии, но выбирать безопасность. Может говорить о свободе, но каждый раз искать одобрения. Именно это расхождение и важно увидеть.

| Что диагностируем                 | Какие вопросы задаём                                                                                | Что фиксируем                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доминирующий ценностный профиль   | Что для вас делает решение хорошим? Что недопустимо? Что должно сохраниться? Что должно измениться? | Профиль свободы и самовыражения (жёлтая маркировка), профиль доверия и отношений (зелёная маркировка), профиль компетентности и результата (синяя маркировка), профиль безопасности и порядка (красная маркировка) или их сочетание. |
| Декларируемые и реальные ценности | Что вы называете важным и как выбираете на практике?                                                | Совпадает ли речь человека с реальным выбором.                                                                                                                                                                                       |
| Ценностный конфликт               | Между чем человеку приходится выбирать?                                                             | Например, между безопасностью и ростом, принадлежностью и самостоятельностью, эффективностью и заботой.                                                                                                                              |

## 10.3. Когнитивный профиль

Уровни зрелости маркетингового мышления

Первый уровень — фрагментарное мышление. Человек видит отдельные задачи: написать текст, запустить рекламу, сделать макет, ответить клиенту. Связь между клиентом, продуктом, каналом, сообщением и результатом пока слабая.

Второй уровень — инструментальное мышление. Человек уже понимает, что разные инструменты решают разные задачи, но всё ещё часто выбирает их по привычке, моде или личному опыту.

Третий уровень — системное маркетинговое мышление. Человек видит связку: кому говорим, из какой ценности, какой алгоритм выбора включаем, каким сообщением, в каком канале, каким инструментом и какой результат проверяем.

Четвёртый уровень — архитектурное мышление. Человек способен не только выполнить задачу, но и пересобрать

систему: увидеть разрыв между слоями, предложить карту диагностики, связать коммуникацию с культурой компании, аудиторией, конкурентами и результатом.

Как может выглядеть итоговый когнитивный профиль

Итоговый профиль не должен быть длинным психологическим описанием. Он должен отвечать на управленческие вопросы: насколько человек видит клиента, умеет ли переводить продукт в ценность, понимает ли конкурентную среду, связывает ли действия с результатом и способен ли корректировать гипотезы по данным.

Когнитивный профиль показывает, как человек понимает рынок и связывает элементы маркетинговой системы. Для сотрудника или руководителя важно не только знать инструменты, но и видеть клиента, конкурентов, ценность продукта, путь выбора и результат.

| Параметр                    | Что показывает                                                                   | Инструмент диагностики                                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Понимание клиента           | Видит ли человек реальные задачи, страхи, ожидания и критерии выбора клиента.    | Интервью о клиенте, кейс «почему не покупают», анализ клиентского пути. |
| Перевод продукта в ценность | Умеет ли человек объяснить не характеристики, а значимость решения.              | Задание на формулировку ценности для разных аудиторий.                  |
| Рыночное мышление           | Понимает ли человек, что клиент выбирает среди альтернатив.                      | Сравнение компании с конкурентами по восприятию, доверию и удобству.    |
| Работа с данными            | Умеет ли человек делать выводы из фактов, обратной связи и результатов кампаний. | Мини-кейс с данными и просьбой сформулировать гипотезы.                 |
| Коммуникационная точность   | Может ли человек подобрать язык под аудиторию и задачу.                          | Задание на сообщение, оффер или адаптацию аргумента.                    |

## 10.4. Эмоциональный профиль

Возможные эмоциональные роли сотрудника

Стабилизатор снижает тревогу команды, помогает удерживать спокойствие и не разрушаться при давлении. Его риск — сглаживать конфликт там, где нужно назвать проблему прямо.

Драйвер заряжает команду движением, быстро включает людей в новые задачи и помогает не застревать. Его риск — торопить систему быстрее, чем она успевает осмыслить ограничения.

Защитник чувствует угрозы, видит слабые места и предупреждает о возможных потерях. Его риск — усиливать тревогу и превращать осторожность в торможение.

Переводчик помогает соединять разные позиции: клиента и команду, руководителя и исполнителя, смысл и инструмент. Его риск — слишком долго согласовывать стороны и терять собственную позицию.

Смысловой носитель удерживает ценностную рамку и помогает не превращать маркетинг в набор действий. Его риск — уходить в рассуждение там, где нужен практический шаг.

## **Уровни эмоциональной зрелости**

Низкий уровень проявляется в том, что эмоция сразу управляет решением: тревога блокирует действие, раздражение разрушает диалог, желание одобрения подменяет позицию.

Средний уровень проявляется в способности замечать своё состояние, но не всегда отделять его от решения. Челю-

век уже может признать: «я сейчас защищаюсь», «я боюсь реакции», «я слишком вдохновился», — но ему ещё нужна внешняя рамка.

Высокий уровень проявляется в способности использовать эмоцию как сигнал, а не как приказ. Тревога становится поводом проверить риск, вдохновение — источником гипотезы, раздражение — указанием на границы, сомнение — поводом уточнить смысл.

Связь эмоционального и когнитивного профиля

Когнитивный профиль показывает, как человек думает. Эмоциональный профиль показывает, в каком состоянии это мышление сохраняется или ломается. Поэтому сильный специалист может давать слабые решения не из-за отсутствия знаний, а потому что в конкретной ситуации его мышление захватывает страх, давление, желание понравиться или усталость.

Эмоциональный профиль помогает понять, что происходит с человеком в ситуациях давления, критики, неопределённости, конфликта и контакта с клиентом. Для ММТ это важно потому, что маркетинговое мышление работает не только в спокойной аналитике, но и в живой среде: когда клиент недоволен, кампания не дала результата, рынок меняется, а команда спорит.

| Параметр                        | Что смотрим                                                                      | Как диагностируем                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Реакция на клиента              | Сохраняет ли человек интерес и точность, когда клиент не согласен или недоволен. | Кейс «сложный клиент», разбор реального эпизода.              |
| Отношение к обратной связи      | Воспринимает ли человек обратную связь как данные или как нападение.             | Ролевое упражнение, наблюдение на обсуждении результатов.     |
| Устойчивость к неопределённости | Может ли человек действовать, когда нет полной ясности.                          | Кейс с неполной информацией и несколькими вариантами решения. |
| Коммуникационный тон            | Какое эмоциональное состояние человек транслирует в словах и поведении.          | Анализ сообщений, писем, скриптов, выступлений.               |
| Конфликтная зрелость            | Может ли человек удерживать позицию без разрушения отношений.                    | Наблюдение на совещаниях, обратная связь от команды.          |

## 10.5. Карта социального окружения

Инструменты составления карты социального окружения

Социограмма показывает реальные связи внутри группы: кто с кем взаимодействует, кому доверяет, кто находится в центре, кто изолирован, где есть коалиции или разрывы. Для бизнеса это помогает увидеть неформальную структуру команды, которая может отличаться от официальной.

Можно построить несколько видов социограмм.

Эко-карта показывает связи человека с разными средами: работой, семьёй, профессиональным сообществом, клиентами, партнёрами, цифровыми группами и экспертными полями. Она помогает понять, откуда человек получает поддержку, давление и картину мира.

Карта поддержки фиксирует, кто даёт человеку эмоциональную, информационную, профессиональную или практическую опору. Иногда у человека много контактов, но мало настоящей поддержки. А иногда один устойчивый контакт даёт больше ресурса, чем большая поверхностная сеть.



Карта влияния показывает, чьё мнение реально меняет решение человека. Это не всегда формальный руководитель. Иногда сильнее влияет экспертное сообщество, старший коллега, клиент, семья, партнёр или аудитория в социальных сетях.

# 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.