

18+

МИХАИЛ ДЯГИЛЕВ



КАК ЭТО УБИВАЕТ БИЗНЕС

Михаил Дягилев

Как это убивает бизнес

<https://litres.ru/74375113>

ISBN 9785007106153

Аннотация

Бизнес — не механизм, где можно просто заменить деталь. Это живой организм, который задыхается от ночной работы, отчетов и фарисейских «витаминок здоровья». Перестаньте смотреть на компанию как инженер на двигатель. Посмотрите как врач: увидите отек процессов, кортизоловый ад команды и мертвые «зомби-проекты». Эта книга дает скальпель Точки Факта, чтобы вы могли остановиться, честно диагностировать свой бизнес, убрать ядовитые лекарства и спасти его.

Содержание

Введение	5
Манифест Трезвости: Почему реаниматология не торгует плацебо	5
Блок I. Анатомия иллюзий: как это искажает восприятие рынка	10
Глава 1. Закон единства контекста	10
Глава 2. Лабораторный синдром	34
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Как эго убивает бизнес

Михаил Дягилев

© Михаил Дягилев, 2026

ISBN 978-5-0071-0615-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Манифест Трезвости: Почему реаниматология не торгует плацебо

РАЗГОВОР У ПОСТЕЛИ ТЯЖЕЛОГО БОЛЬНОГО

Если вы открыли эту книгу в надежде найти универсальный «чек-лист из пяти шагов», легкий рецепт финансового прорыва или очередную сладкую мантру о том, как стать «вдохновляющим лидером за три дня», закрывайте её прямо сейчас. Вы ошиблись дверью.

Книжные полки завалены ярким, пахнущим типографской краской плацебо. Бизнес-литература превратилась в огромную аптеку с эмоциональным обезболивающим. В ней продают красивые схемы, «успешные успехи» и универсальные отвары от любых корпоративных недугов. Руководители скупают эти книги тоннами, глотают главу за главой, испытывают краткосрочный эмоциональный подъём, а затем возвращаются в свои компании и обнаруживают, что падающие графики, выгорающие люди и бюрократический некроз процессов никуда не исчезли.

Почему это происходит?

Потому что **инфантильное Эго руководства всегда ищет готовый ответ вместо честной диагностики**. Пожирать чужие рецепты просто и приятно. Вглядеться в социальную больную бизнесу, честно собрать симптомы, снять анамнез и увидеть реальную Точку Факта — больно, страшно и требует мужества.

Эта книга написана из совершенно другой оптической системы. Здесь не будет реверансов, популизма и дежурного корпоративного оптимизма. Предстоящий разговор — это разговор на равных, двух взрослых, трезвых профессионалов у постели тяжелого больного.

Когда пациент в палате интенсивной терапии начинает синеть, у него падает сатурация и останавливается дыхание, у врача нет времени на политкорректные реверансы, утешительные сказки и чтение поэзии. В этот момент работает только одно: хирургическая трезвость, знание биологических законов и способность видеть факты такими, какими они являются на самом деле.

БИЗНЕС — ЭТО НЕ МЕХАНИЧЕСКИЙ КОНСТРУКТОР.

ЭТО ЖИВАЯ БИОЛОГИЧЕСКАЯ ТКАНЬ

Главная фундаментальная ловушка классического менеджмента заключается в представлении о бизнесе как о сухом, механическом конструкторе. Руководителям кажется,

что компания — это железная машина. Если какая-то деталь сбоит, достаточно вытащить «неэффективного человека», вставить на его место новую «функцию», подкрутить гайку KPI, налить сверху немного мотивационного масла — и система снова побежит.

Это опаснейшее заблуждение.

Бизнес — это не железо. Бизнес — это **живой, сложно-органный биологический организм**, состоящий из нервных клеток, сосудов, тканевых барьеров и живых психосоматических систем. Он подчиняется не фантазиям маркетологов и не красивым стрелочкам на доске, а жестким законам физиологии, нейробиологии и адаптационного синдрома.

Когда вы смотрите на компанию сквозь реаниматологическую оптику, привычные явления раскрывают свою истинную, суровую природу:

- **Новый регламент или запрет** — это не просто документ. Это *активное химическое вещество*, вливаемое в «кровь» организации. У него есть действующее вещество, но есть и неизбежная интоксикация — побочные эффекты, саботаж, снижение скорости и апатия. Если вы передозируете «лекарства», пациент умрет не от болезни, а от ятрогении — от вашего «лечения».

- **Тотальный контроль и слежка** — это не забота об эффективности. Это *соматический панцирь*, которым невротичное, переполненное тревогой Эго руководителя пытается защититься от страха неопределенности.

• **Выгорание и массовые больничные** — это не «слабость кадров». Это *законное защитное торможение центральной нервной системы*, когда тело человека включает единственно доступный механизм, чтобы спастись от кортизолового отравления.

Если вы продолжаете относиться к живым людям и процессам как к неодушевленному конструктору, организм компании начнет сопротивляться по законам биологии. Он ответит вам аутоиммунной реакцией, воспалением, тихо атрофирует ключевые функции и в конечном счете уйдет в клиническую смерть.

СКАЛЬПЕЛЬ И ЗЕРКАЛО: НАША ЕДИНСТВЕННАЯ ЦЕЛЬ

Я не собираюсь «лечить» вашу компанию за вас. Я не дам вам ни одного «волшебного отвара» и не возьму на себя роль всезнающего гуру. Любой, кто обещает вылечить ваш уникальный бизнес по универсальному учебнику, либо фанатичный дилетант, либо торговец шарлатанским плацебо.

Моя цель — дать вам в руки **хирургический скальпель и трезвое зеркало**.

1. **Скальпель** нужен для того, чтобы аккуратно, слой за слоем вскрыть ваши собственные когнитивные зажимы, иллюзии и защитные механизмы вашего Эго. Отсечь бессмысленную бюрократию, прекратить самообман и убрать паразитарную нагрузку от процессов, которые давно умерли, но

продолжают имитировать жизнь.

2. **Зеркало** нужно для того, чтобы вы наконец осмелились посмотреть в реальность. Чтобы вы научились читать «мониторы» своего бизнеса не по красивым, подрисованным отчетам подчиненных, а по реальному пульсу рынка, соматическому состоянию людей и чистой Точке Факта.

Этот путь не будет комфортным. На страницах этой книги вам придется узнать в «кабинетных теоретиках», «тревожных контролерах» и «врачевателях с энциклопедией» самого себя. Ваше Эго будет бунтовать, защищаться, выставлять аргументы и пытаться обесценить увиденное. Это естественная реакция. Точно так же живая ткань сопротивляется первому прикосновению инструмента.

Но если вы найдете в себе силу пропустить этот текст сквозь себя, сбросить иллюзии и обнулить свой управленческий нарциссизм, вы получите главное. Вы обретете клиническое мышление. Вы научитесь видеть свою компанию без ретуши, понимать истинные причины её болезней и принимать решения, которые возвращают систему к жизни.

Пациент на столе. Мониторы подключены.

Блок I. Анатомия иллюзий: как эго искажает восприятие рынка

Глава 1. Закон единства контекста «Сравниваешь — сравнивай во всём»

ЭПИЗОД 1. ИЛЛЮЗИЯ ФАСАДА И ИЗБИРА- ТЕЛЬНОЕ

ЗРЕНИЕ ЭГО: ОШИБКА ВЫЖИВШЕГО В УПРАВЛЕНИИ

Любой разговор о личном развитии, о трансформации бизнеса или о масштабировании почти всегда начинается с фундаментальной ложной точки. С попытки сравнить.

Человек открывает новостную ленту, смотрит на отчеты конкурентов, видит чужую компанию с миллиардными оборотами, известного предпринимателя или взрывной проект — и делает молниеносный, абсолютно поверхностный и детский вывод: «Я хочу так же».

В этот самый момент в сознании руководителя происходит опаснейшая психофизиологическая подмена. Инфантильное Эго выхватывает из сложного реального мира только финальный показатель: красивый фасад, внешнюю атрибутику, статус, рекордную выручку или масштабы присут-

ствия на рынке.

Но физика реального мира не терпит фрагментарности. В природе и биологии не существует изолятов. Любой результат — это не изолированный факт, а лишь вершина айсберга, опирающаяся на гигантский, скрытый от глаз объем мышечной, нервной и финансовой ткани. За чужим фасадом всегда стоят:

- *Годы работы в режиме хронического, истощающего напряжения.*
- *Специфическая, зачастую деструктивная акцентуация характера основателя (психопатия, перфекционизм, нарциссический невроз).*
- *Невосполнимые личные жертвы (разрушенные семьи, отсутствие личной жизни, психосоматика).*
- *Колоссальный исходный объем ресурсов, связей и финансовых «подушек».*
- *Запредельный уровень допустимого риска и биологическая способность держать удар в ситуациях, когда обычная нервная система уходит в панику.*

Если вы решили сравнивать — сравнивайте всё. До самого конца.

Нельзя взять чужой конечный результат, отрезав от него

чужую цену. Нельзя примерить на себя чужую вершину, отказываясь пройти чужой путь со всеми его ямами, катастрофами, кадровыми предательствами и соматическими сопутствующими патологиями.

Когда взрослый человек или руководитель сравнивает только то, что ему выгодно или эстетически приятно, он попадает в классическую когнитивную ловушку. В социальной психологии это называется избирательным социальным сравнением, а в системном анализе и реаниматологии — ошибкой выжившего. Мозг фокусируется на успешном внешнем проявлении, полностью игнорируя биологическую среду и цепочку критических состояний, в которых это проявление стало возможным.

Закон единства контекста:

Система не делится на «нравится» и «не нравится». Любой показатель существует только внутри своей среды. Вынимая цифру, показатель или статус из родного контекста, вы получаете не реальную цель, а бесполезный фантом.

Клинический разбор: модель трансплантации органа

Представьте себе хирурга-трансплантолога, который увидел у атлета здоровое, мощное, идеально функционирующее сердце. Хирург восхищается его показателями (минутный объем кровообращения, давление) и решает незамедлитель-

но пересадить его тяжелому, истощенному пациенту с почечной недостаточностью и разрушенными сосудами.

Если хирург берет только «идеальное сердце», игнорируя иммунный статус, физиологию сосудистого русла и совместимость тканей нового организма, пациент на столе умрет в первые же часы от острейшего отторжения и системного шока. Сердце было прекрасным. Но контекст среды был смертельным.

Именно это делает руководитель, когда пытается выдрать «лучшие практики» или «модели продаж» из чужих корпоративных гигантов и насильно вшить их в свой изнуренный, дезориентированный коллектив.

Анатомия самообмана: Зачем Это нужно срисовывать чужие фасады?

Зададимся неприятным вопросом: почему разумный взрослый человек раз за разом попадает в эту детскую ловушку? Зачем руководителю с опытом и образованием питаться чужими картинками?

Ответ лежит в психофизиологии экономии энергии. Наша нервная система — чрезвычайно прожорливый орган. В состоянии активного решения сложных, неопределенных задач мозг потребляет до 25% всей энергии организма. Проведение честной диагностики собственного бизнеса, скрупулезная работа с первичными данными, анализ оттока клиентов и поиск уникальной бизнес-модели требуют гигантских нейронных затрат. Это тяжело, больно и сопряжено с высо-

кой неопределенностью.

И в этот момент Эго предлагает мозгу спасительный «чистерский» ход: «Зачем изобретать велосипед? Вон у компании X всё работает! Давай просто скопируем их структуру, возьмем их регламенты, поставим такие же KPI и схантим их коммерческого директора».

Включается механизм имитационного мышления. Руководитель испытывает краткосрочный всплеск дофамина: ему кажется, что он сократил дистанцию и нашел «секретный соус». Он покупает чужой фасад, чтобы не производить тяжелую внутреннюю работу.

Но давайте посмотрим, что происходит в Точке Факта, когда этот красивый чужой фасад прикручивается к реальному организму компании:

- *Разрыв культурной биохимии.*

В компании X жесткая, агрессивная система KPI работала потому, что туда изначально отбирали людей с определенным психотипом (высокая стрессоустойчивость, высокий тестостерон, готовность к жесткой внутренней конкуренции). В вашей компании годами формировалась культура семейного типа с высокой эмпатией. Внедрение чужих жестких KPI в вашу среду приводит не к росту продаж, а к молниеносному выгоранию, токсичным конфликтам и исходу ключевых кадров.

- *Паразит ресурсов.*

Чужая модель часто рассчитана на абсолютно другой мас-

штаб оборотных средств. У компании X есть возможность удерживать убыточный филиал полтора года за счет финансовых переливов из других направлений. У вас этой «подушки» нет. Копируя их агрессивное расширение, вы входите в смертельный кассовый разрыв через три месяца.

- *Иллюзия «спасшегося».*

Самое страшное: пока вы копируете чужие атрибуты, ваш собственный уникальный продукт, ради которого вас когда-то выбрали первые клиенты, перестает развиваться. Вы теряете аутентичность, превращаясь в плохую, дешёвую копию чужого бизнеса.

ЭПИЗОД 2. ИЛЛЮЗИЯ «ГЕНИАЛЬНОГО ПРОДУКТА»

И РЫНОЧНАЯ СЛЕПОТА КОРПОРАЦИЙ

Ошибка считать, что слепая вера в собственную исключительность — это удел исключительно молодых стартапов, которые только ищут свое место под солнцем. Напротив, самые масштабные и разрушительные провалы происходят в крупных, зрелых компаниях, годами почивающих на лаврах былых побед.

Управленческое Эго зрелого бизнеса поражено хронической формой **когнитивной изоляции**. Руководство искренне убеждено, что созданный ими продукт уникален, технологически совершенен и «вне конкуренции».

Клиническая слепота к ценности

В Точке Факта рынок устроен беспощадно просто. Уникальность продукта определяется не тем, как расхваливают его создатели на стратегических сессиях, и не количеством патентов или сложной терминологии в презентации. Уникальность имеет ценность **только тогда, когда за нее готов голосовать деньгами конечный клиент**, у которого есть десятки альтернатив.

Но Это фаундера или топ-менеджмента подменяет суровую обратную связь рынка своими иллюзиями:

- *«Клиенты просто еще не доросли до нашего уровня понимания технологии».*
- *«Наш продукт премиальный, поэтому мы не будем снижать цены под дешевый ширпотреб».*
- *«Они уйдут к конкурентам, попробуют их подделку, и все равно вернутся к нам за истинным качеством».*

Руководство живет в вымышленном мирке, где продукт ценен сам по себе, по факту своего существования. А в это время рынок меняется, потребности клиентов смещаются в сторону простоты, скорости или доступности, а конкуренты перехватывают потоки.

Аутопсия иллюзий: Почему гиганты падают с высоты

Когда продажи падают, а выручка сжимается, компания с «гениальным продуктом» вместо аудита ценности для кли-

ента начинает делать худшее:

1. Усиливает рекламный шум, пытаясь убедить рынок в том, что «клиенты заблуждаются».
2. Уходит в премиальное высокомерие, поднимая цены там, где нужно срочно пересобирать продуктовую линейку.
3. Игнорирует прямые сигналы от торговой сети или линейных менеджеров о том, что продукт безнадежно устарел.

Продукт может быть технически безупречным, но **если он не нужен рынку в текущих координатах ценности — это не актив, а балласт.** Эго крупной компании умирает от гордыни быстрее, чем стартап от нехватки денег.

#

ЭПИЗОД 3. ЧЕЛОВЕК КАК ПЕРВОПРИЧИНА: БИЗНЕС — ЭТО УДЛИНЕННАЯ ТЕНЬ СОЗДАТЕ- ЛЯ

Главная галлюцинация большинства предпринимателей, директоров и менеджеров заключается в наивном веровании, будто бизнес — это какая-то отдельная, бесплотная организация, живущая по своим особым, объективным «корпоративным» законам. Им кажется, что стоит выучить набор правильных терминов, прочитав стандартный список гарвардской литературы, настроить сфокусированную CRM — и система заработает сама по себе.

Это глубочайшее заблуждение. В бизнесе нет абсолютно ничего абстрактного.

Любая компания — от небольшого локального стартапа

до транснационального холдинга — это лишь удлинённая тень человека, который её создавал и который ей управляет. Бизнес с абсолютной, зеркальной точностью повторяет структуру психики, травмы и защитные механизмы своего основателя.

Давайте снимем маски и посмотрим на соматику бизнеса сквозь личную психопатологию руководителя:

1. Параноидальный профиль: Страх неопределённости и предательства

Психологический портрет основателя: Человек с базовым недоверием к миру. Ему везде мерещатся заговоры, обман и саботаж. В детстве или в начале карьеры он пережил болезненный опыт предательства, который не смог переработать.

Соматика его бизнеса: Компания обрастает гигантским панцирем из прослушек, видеонаблюдения, СБ, бесконечных актов приема-передачи, отчетов и согласований. На любые три рубля расходов требуется собрать пять подписей. Процессы замедляются до скорости улитки. Сильные, самостоятельные специалисты бегут из такой среды через два месяца, потому что не выносят атмосферы постоянного подозрения. В остатке накапливаются безынициативные, запуганные исполнители, которые шаг не могут ступить без визы «главного».

Точка Факта: Руководитель искренне плачется: «Вокруг одни идиоты и предатели, никого нельзя оставить без при-

смотрим!». Он не понимает, что сам своими руками выстроил фильтр, отсекающий всех нормальных людей, и создал параноидальную среду, в которой выживают только паразиты.

2. Невротическо-угоднический профиль: Страх отвержения и конфликта

Психологический портрет основателя: Человек, которому жизненно необходимо быть «хорошим для всех». Он панически боится прямых конфликтов, тяжелых разговоров и чужой обиды.

Соматика его бизнеса: Организация превращается в хаотичный, круглосуточный «цыганский табор». В ней нет регламентов, задачи прилетают в личные чаты в два часа ночи, а сотрудники открыто манипулируют руководителем. На совещаниях вместо обсуждения фактов идут бесконечные эмоциональные излияния. Никто не несет ответственности за провалы, потому что руководитель боится кого-то обидеть или уволить.

Точка Факта: Компания задыхается от хаоса и кассовых разрывов. Руководитель чувствует себя истощенной, использованной «матерью», которая тянет на себе свору неблагодарных детей. Но причина хаоса — его собственная неспособность провести жесткие границы и выдержать чужое недовольство.

3. Нарциссический профиль: Страх потери статуса и признания ошибки

Психологический портрет основателя: Человек, чьё Эго

раздуть до небес. Ему необходимо постоянное восхищение, подтверждение собственной уникальности и гениальности.

Соматика его бизнеса: Компания сжигает гигантские бюджеты на помпезные офисы, участие в престижных выставках, PR и красивые презентации при отсутствии элементарной юнит-экономики. Любая критика внутри коллектива воспринимается как святотатство и измена. Вокруг руководителя формируется свита из подхалимов и лизоблюдов, которые рапортуют о «триумфальных победах», пока реальная выручка падает.

Точка Факта: Когда компания входит в пике, нарциссическое Эго обвиняет весь мир: клиентов («они не доросли до нашего продукта»), рынок («он не готов»), сотрудников («они саботируют мой гениальный замысел»). Руководитель готов обанкротить компанию, но не признать, что его гипотеза была ошибочной.

Закон зеркального отражения:

Проблемы вашей компании — это не «плохой рынок», не «неадекватные клиенты» и не «нехватка ресурсов». Это прямое, анатомическое отражение ваших личных зажимов, непроработанных страхов, когнитивных искажений и неспособности видеть Точку Факта.

#

ЭПИЗОД 4. КАБИНЕТНОЕ ВЕЛИЧИЕ И АНАТОМИЯ

ГЛУХОТЫ: ПОЧЕМУ ДИРЕКТОР НЕ СЛЫШИТ ЛЮДЕЙ ИЗ ПОЛЕЙ

Когда человек поднимается по иерархической лестнице и занимает кресло топ-менеджера или основателя, с его психикой происходит опаснейшая трансформация. Раздутое нарциссическое Эго начинает шептать ему иллюзию исключительности: *«Я уже на другом уровне. Мой статус выше, мой масштаб мышления шире, теперь мне положено слушать только равных — других директоров, статусных консультантов и владельцев бизнеса. Прислушиваться к рядовым сотрудникам — это снисходительное баловство»*.

Руководитель искренне верит, что высокий статус изменил его биологическую природу, сделав мудрее и неуязвимее к суровой реальности.

Реаниматологический диагноз:

Одинаковая биология под дорогим костюмом

Но в сухой Точке Факта эта гордыня разбивается о простую анатомию.

За исключением клинических патологий, все люди устроены абсолютно одинаково. У директора и у рядового менеджера на складе или на кассе — ровно та же самая нервная система, те же надпочечники, выделяющие кортизол при стрессе, та же склонность к усталости и тот же мозг, способный мыслить.

Более того: линейный сотрудник, находящийся «на по-

лях», каждый день руками трогает реальный продукт, видит истинные лица клиентов, слышит их недовольства, чувствует брак в партии и знает о реальных проблемах бизнеса в сотни раз больше, чем директор из своего стеклянного кабинета. У этого сотрудника просто нет амбиций и потребности занимать высокие ранги в управлении — ему нравится делать свою работу хорошо.

Когда ослепленное статусом Эго директора отрезает этот бесценный источник информации снизу, компания теряет сенсорное поле. Директор управляет бизнесом вслепую, опираясь лишь на сладкие отчеты других топ-менеджеров, которые тоже боятся испортить статистику. Директор в дорогом костюме считает себя небожителем, а умирает от того, что вовремя не услышал человека в спецовке, стоявшего на ступеньку ниже.

#

ЭПИЗОД 5. ИЛЛЮЗИЯ «ВЕРНОГО ПАРТНЕРА» И СОМАТИЧЕСКИЙ ПАРАЛИЧ КОМФОРТА

Еще одна тяжелая, парализующая патология, в которую попадает тревожное Эго руководителя — это многолетние контракты, завязанные не на сухой юнит-экономике, а на «теплых человеческих отношениях».

Когда с производителем, дистрибьютором, складом или логистическим оператором годами выстраивается общая история, мозг руководителя начинает испытывать мощнейшее соматическое сопротивление при одной мысли о пересмотре

партнерства. Это нашептывает успокаивающие мантры: *«Мы знаем друг друга сто лет, у нас безупречное доверие, они свои люди, зачем устраивать стресс и менять проверенных игроков»*.

Биохимия комфорта: почему мозг цепляется за «старых друзей»

С точки зрения эволюционной биологии, поиск новых партнеров, проведение жестких тендеров, выстраивание логистических цепочек с нуля и жесткие переговоры — это колоссальный расход энергии для дефицитного мозга. Это стресс, неопределенность и выброс кортизола.

Удержание старых, пусть даже деградирующих связей для Эго энергетически «бесплатно». Мозг цепляется за иллюзию безопасности, путая личную симпатию с бизнес-показателем.

Но жестокая Точка Факта рынка заключается в другом: **у вашего партнера нет друзей, у него есть баланс и маржа.**

Пока вы играете в «верность и многолетнюю лояльность», у вашего контрагента включается холодная бизнес-логика: *«Эти ребята лояльные, никуда они от нас не денутся. Зачем держать для них лучшие цены? Зачем держать для них складские остатки? Лучшие мы отдадим дефицитный ресурс новым клиентам, а этим поднимем цены — они стерпят ради старых отношений»*.

Клинический сбой: перекладывание вины на своих

Постепенно, незаметно для вашего глаза, на хороших отношениях начинают происходить фатальные изменения:

- Цены ползут вверх быстрее рынка.
- Качество сервиса деградирует (отгрузки задерживаются, менеджеры партнера нарушают SLA, брак списывается на ваши издержки).
- Сам партнер теряет конкурентоспособность, его доля на рынке падает, и он начинает тащить вас на дно вместе с собой.

И вот в этот момент наступает кульминация управленческого невроза.

Когда продажи вашей компании проседают, а маржинальность летит вниз, испуганное Это руководителя отказывается смотреть правде в глаза и признать очевидное: *мы прогорели из-за собственного малодушия и страха порвать старые токсичные связи.*

Вместо того чтобы сделать жесткий бизнес-аудит и сменить поставщика, руководство начинает искать виноватых... внутри собственной компании. Начинается террор линейных сотрудников: штрафуются менеджеры по продажам, меняются коммерческие директора, устраиваются «мотивационные чистки», хотя реальный очаг заражения находится снаружи, в старом партнерском договоре, который побоялись пересмотреть из-за ложной сентиментальности.

КЛИНИЧЕСКИЙ КЕЙС:

Синдром «старой дружбы» и кассовые потери в дистрибьюции

- **Анамнез:** Компания-производитель много лет работала с устоявшимся пулом дистрибьюторов, демонстрируя стабильный рост выручки. После непродолжительного кризисного простоя, вызванного временной остановкой производства, компания возобновила работу, но обросла колоссальным объемом внутренней бюрократии. На фоне этого показатели продаж начали стремительно падать.

- **Показания монитора (Чистый факт):** За время простоя компании-производителя рынок изменился: появилось множество агрессивных конкурентов, предложивших более низкие цены и существенно более высокую маржинальность для дистрибьюторов. Партнерам стало экономически невыгодно продвигать старый бренд, переключив фокус на конкурентные предложения.

- **Реакция Эго руководства:** Столкнувшись с падением продаж, руководство исключило внешний аудит рынка. Включился классический механизм внутреннего террора: запуск процессов увольнения менеджеров, заморозка тарифных ставок, а также введение дополнительных ежедневных и еженедельных совещаний и новых отчетов.

- **Патогенез:** Вместо объективной оценки конкурентной среды и пересмотра коммерческих условий, руководство ушло в психологическую защиту («иллюзию верно-

сти»). Вместо изменения рыночной стратегии дистрибьюторам продолжали транслировать заявления о том, что компания их «любит, ценит и всегда будет за них», подменяя реальные деньги и маржу эмоциональными декларациями.

- **Диагноз:** Управленческая слепота на фоне сентиментальной фиксации; ятрогенное усиление бюрократии (введение бессмысленных отчетов и совещаний) в ответ на внешний кризис; перенос ответственности на линейный персонал (увольнения менеджеров) при сохранении неконкурентоспособных условий для внешних партнеров.

Протокол разрыва:

Как трезво взглянуть на контрагентов

Чтобы излечить этот слепой консерватизм, реаниматолог процессов применяет жесткий диагностический тест:

1. **Тест на независимый рынок:** Задайте себе вопрос: *если бы этот партнер появился на пороге вашей компании сегодня впервые, с текущими ценами, качеством и условиями стали бы вы подписывать с ним договор с нуля?* Если ответ «нет» — вы держитесь не за бизнес, а за свое прошлое.

2. **Аудит сентиментальности:** Отделите человека от контракта. Дружба дружбой, а юнит-маржа врозь. Если партнер перестал держать рынок, он стал балластом, который тянет ваш корабль на дно.

3. **Хирургическая замена:** Проведение открытого тендера или альтернативного тестирования новых поставщиков без оглядки на «старые заслуги». Точка Факта требует жест-

кой гигиены контрактов.

#

ЭПИЗОД 6. ЗАМЕЩЕНИЕ СЛОЖНОСТИ И СИНДРОМ

«КНИГИ С ПОЛКИ»

Когда Эго руководителя сталкивается со сложной, тяжелой, эмоционально неприятной задачей — например, построить устойчивую рабочую систему, уволить токсичного старожилы или честно признать провал текущей стратегии — оно включает механизмы психологической защиты.

Психика человека устроена так, что она панически избегает реальной боли и энергозатрат. Включается замещение сложности: мозг подменяет сложную, глубокую задачу на простую и безопасную имитацию.

Вместо глубокого анализа реальных цифр, аудита процессов и тяжелого разговора с клиентами руководитель идет посмотреть вебинары или читать очередную нон-фикшн книгу.

Вместо того чтобы вычистить гниль из команды и настроить элементарную дисциплину — он заучивает новую модную терминологию («Agile», «OKRs», «бирюзовые организации»).

Создается полная, сладостная иллюзия движения вперед. Человек оперирует «правильными» терминами, рассуждает о трендах на совещаниях и чувствует себя прогрессивным управленцем. Но это не более чем карго-культ — бессмысленное воспроизведение внешних атрибутов чужого успеха

без понимания его реальной физической и биологической природы.

Синдром «книги с полки»

Типичная клиническая картина: в компании возникает сложный, болезненный сбой. Уходят ключевые клиенты, падают продажи, процессы встают в пробки. Что делает руководитель, движимый тревожным Эго?

Вместо того чтобы лично спуститься на «поле боя», посмотреть на реальную соматику своей компании, собрать симптомы у передовой и честно снять анамнез, он тянется к книжной полке. Достает очередную яркую книгу с фамилией громкого западного или отечественного бизнес-гуру, открывает оглавление и пытается найти там готовый рецепт: «Глава 4. Как поднять продажи и мотивировать людей за 3 дня».

В этот момент он ведёт себя как совершенно непрофессиональный, опасный врачеватель, который при тяжелейшем, специфическом приступе у больного не берет анализы, не смотрит на динамику давления, сатурации и электролитов крови, а открывает старую советскую энциклопедию и читает универсальный рецепт компресса.

Руководитель искренне надеется, что чужой «учебник теории» решит его уникальную, специфическую проблему. Он слепо берет готовую схему, пытается натянуть её на свой изнуренный, больной коллектив и получает закономерный провал.

Провал происходит не потому, что автор книги написал

чушь. А потому, что руководитель отказался видеть свой конкретный организм в Точке Факта. Он подменил реальную диагностику своего бизнеса чужим опытом, сделанным для совершенно других условий, других людей, другой финансовой подушки и другого клинического случая.

Механика поражения:

Как чужой рецепт добывает больной организм

Давайте проследим пошагово, как внедрение «готового отвара из книги» уничтожает внутреннюю тканевую структуру вашей компании:

- *Игнорирование реального анамнеза.*

Автор книги писал свой труд, опираясь на опыт американской IT-корпорации с капитализацией в \$10 млрд и культурой абсолютной прозрачности. Ваша компания — это региональный производственный холдинг на 150 человек с высокой долей ручного труда и культурой «устных договоренностей». Вы берете из книги идею «абсолютно открытых зарплат и OKRs».

- *Первичный шок ткани.*

Вводятся новые правила. Коллектив, не понимающий причин и смыслов происходящего, считает это не как «инновацию», а как безумие руководства. Нарастает фоновая тревожность. Вместо работы люди начинают шушукаться в курилочках и сравнивать свои доходы.

- *Рост саботажа и падение производительности.*

Ключевые производители ценности (инженеры, мастера,

топовые переговорщики) раздражены необходимостью заполнять «карточки целей в новой системе». Соматика компании реагирует падением показателей.

- *Управленческое разочарование и поиск новой «таблетки».*

Руководитель видит, что «книга не сработала». Но вместо того чтобы осознать ошибку натягивания чужого контекста, его Эго делает вывод: «Эта методология устарела! Вчера на конференции рассказывали про другой фреймворк! Срочно внедряем его!».

В итоге компания превращается в полигон для неуправляемых управленческих галлюцинаций. Люди устают от постоянных «нововведений месяца», выгорают, теряют всякое уважение к руководству и переходят в режим глубокой внутренней эмиграции.

#

ЭПИЗОД 7. ДИАГНОСТИКА В ТОЧКЕ ФАКТА: КАК СНЯТЬ РЕАЛЬНЫЙ АНАМНЕЗ СИСТЕМЫ

Как прекратить этот бессмысленный бег по кругу чужих фасадов и книжных рецептов? Как заставить свое Эго замолчать и начать видеть реальность?

Для этого необходим переход на клинический метод снятия анамнеза.

В медицине анамнез (от греч. ἀνάμνησις — воспоминание) — это совокупность сведений, получаемых при медицинском обследовании путём расспроса самого обследуемо-

го и/или знающих его лиц. Это не фантазии врача, а скрупулезная сборка сухих фактов о том, как развивалось заболевание.

Протокол снятия анамнеза бизнеса:

1. Жалоба пациента (Симптом) -> 2. История болезни (Динамика) -> 3. Физикальный осмотр (Поля) -> 4. Лабораторная Точка Факта

• *Разделение Симптома и Болезни:*

Падение продаж — это не болезнь. Это всего лишь симптом. Точно так же, как высокая температура — это не болезнь, а реакция иммунитета на инфекцию. Лечить «падение продаж» скидками или мотивацией менеджеров — все равно что сбивать температуру при аппендиците льдом. Нужно искать реальный очаг воспаления: кривую логистику, испортившийся продукт, токсичного начальника отдела или оторванное от реальности ценообразование.

• *Сбор фактов без оценочных суждений:*

При сборе анамнеза запрещены слова «плохо», «слабо», «нестарательно», «неадекватно». Допускаются только измеримые физические параметры: «Время отклика на заявку увеличилось с 12 минут до 4 часов», «Количество повторных обращений снизилось на 34%», «Из 10 новых сотрудников 8 увольняются в первый месяц».

• *Личный «физикальный осмотр» (Спуск в поля):*

Руководитель снимает с себя белый халат и профессорскую мантию, садится рядом с менеджером по продажам,

надевает наушники и слушает 50 реальных звонков подряд. Без права вмешиваться, учить и делать замечания. Он просто смотрит на то, как реальный клиент сталкивается с реальным продуктом.

- *Фиксация «Точки Факта»:*

Составляется карта реальности, на которой зафиксировано положение дел как есть, а не как хотелось бы Эго. Без украшательства отчетов, без надежд на «следующий квартал» и без поиска виноватых на стороне.

Только после того, как перед вами лежит чистый, трезвый, очищенный от иллюзий Эго анамнез вашей компании, вы получаете право думать о терапии. Не раньше.

#

СКАЛЬПЕЛЬ САМОДИАГНОСТИКИ

(Точка Факта)

- **Аудит сравнений:** Когда вы в последний раз ловили себя на мысли «хочу, как у них», оценивали ли вы полную цену чужого фасада (уровень кортизолового стресса, личные жертвы основателя, риски, реальные оборотные средства)?

- **Аудит «книг с полки»:** Какую именно чужую формулу или модный фреймворк вы пытались в последний год натянуть на свою компанию, проигнорировав реальный анамнез и соматику своего коллектива?

- **Аудит личной тени:** Какие из хронических болячек вашей компании (бюрократия, хаос, сокрытие проблем, уход клиентов) прямо сейчас с аптекарской точностью копируют

ваши личные страхи, избегания и когнитивные искажения?

- **Аудит симптоматики:** Когда у вас падают показатели, что вы делаете — сбиваете «температуру» поверхностными стимулирующими мерами или ищете реальный очаг воспаления на передовой?

Глава 2. Лабораторный синдром «Теория против Точки Факта»

ЭПИЗОД 1. СТЕРИЛЬНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ КАБИНЕТА:

ПОЧЕМУ СТРАТЕГИИ НА БУМАГЕ ВСЕГДА БЕЗУПРЕЧНЫ

В стерильной, закрытой атмосфере руководящего кабинета любой бизнес выглядит идеальной, логичной и послушной моделью. На экранах мониторов стройными рядами выстраиваются финансовые графики, в презентациях чертятся филигранные воронки продаж, а на стратегических сессиях топ-менеджмент легко раскладывает будущее компании на несколько кварталов вперед.

Это и есть лабораторная среда.

В стерильном боксе нет внешних помех. Там нет клиента, у которого с утра испортилось настроение, нет пробок на дорогах, отключения интернета, задержек на таможне или банального сбоя в логистике. В искусственных условиях кабинетный нарциссизм чувствует себя в полной безопасности и абсолютном величии. Руководителю кажется, что весь внешний мир подчиняется его схемам, цветным стрелочкам на доске и свежеподписанным регламентам.

Наша высшая нервная деятельность устроена так, что она панически стремится к упрощению и созданию иллюзии по-

рядка. Нарисовать идеальный план — это быстро, приятно и задействует минимум физиологических энергозатрат. В этот момент инфантильное «я» испытывает глубокое удовлетворение, принимая образ действия за само действие.

На бумаге любой продукт продается за три клика, любой клиент счастлив от нового регламента, а любой линейный сотрудник с искренним энтузиазмом выполняет завышенный план. Но эта безупречность — не признак гениальности стратегии. Это признак ее абсолютной оторванности от живой ткани рынка. Безупречность существует только там, где отсутствует сопротивление материала.

Лабораторная ловушка:

Чем идеальнее модель выглядит на бумаге, тем меньше в ней учтена физиология живого рынка. Стерильность — это свойство лабораторного бокса или морга, но никогда не живого рынка.

Механика нейробиологического кайфа: Почему кабинет опьяняет

Почему руководители так легко попадают в зависимость от «кабинетного планирования»?

Когда мы чертим красивую схему или утверждаем регламент, наш мозг вырабатывает дофамин — нейромедиатор предвкушения и целеполагания. Мозг не делает различий между реально полученным результатом и его детально вообразимым образом. Зафиксировав идеальный финансовый план в таблице Excel, управленец получает реальный

нейрохимический кайф. Ему кажется, что 80% работы уже сделано.

Но это дофаминовый самообман. Кабинетное планирование без выхода на передовую — это управленческая мастурбация. Она создает иллюзию продуктивности, полностью изолируя руководителя от неприятной, хаотичной и стрессовой реальности.

#

ЭПИЗОД 2. СИНДРОМ «У НАС ОСОБЕННЫЙ БИЗНЕС»:

КАК ГОРДЫНЯ ИЗОЛЯЦИИ УБИВАЕТ РЫНОК

Столкни руководителя с успешным опытом из совершенно другой сферы — предложи ему посмотреть, как логистические протоколы Amazon перекладываются на медицинский центр, или как принципы организации конвейера на заводе решают хаос в креативном агентстве, — и вы почти всегда услышите стандартный защитный барьер:

«У нас специфика! Наш бизнес уникален. То, что работает у них, в нашей отрасли никогда не применимо».

За этой фразой никогда не стоит реальный глубокий анализ. За ней стоит банальная лень Эго и страх столкнуться с чужой эффективной сложностью.

Клиническая слепота изоляционизма

Управленческий нарциссизм цепляется за «специфичность» как за индульгенцию, позволяющую ничего не ме-

нять. Руководитель замыкается в границах своей узкой песочницы, начисто игнорируя прорывные механики, которые другие отрасли уже внедрились годы назад.

Но Точка Факта рынка устроена жестче: базовые законы движения денег, психологии людей, сопротивления материалов и системной логистики везде абсолютно одинаковы.

Тот руководитель, который преодолевает высокомерие «нашей уникальности», берет чужой межотраслевой опыт, проводит дерзкий эксперимент и смотрит на процессы по-новому, — забирает рынок себе. Пока остальные сидят в своих «специфических» раковинах и рассказывают друг другу, почему у них ничего нельзя изменить, лидеры будущего зачищают поляну.

ЭПИЗОД 3. РЕАЛЬНОСТЬ «ПОЛЯ БОЯ»: ХАОС, ЭМОЦИИ, УСТАЛОСТЬ И ФИЗИОЛОГИЯ ЖИВОГО РЫНКА

Как только идеальная концепция покидает стены кабинета и сталкивается с реальным миром, начинается то, что в военной стратегии называют «трением войны», а в медицине — взаимодействием с живой биологической тканью.

Реальный рынок — это не таблица Excel. Это кипящий, хаотичный, эмоциональный и постоянно меняющийся организм, состоящий из живых людей со своими психозами, усталостью и неврозами.

Когда линейный сотрудник выходит к клиенту или начи-

нает исполнять новый «идеальный» регламент, на него моментально обрушивается масса неучтенных факторов:

- *Человеческий фактор клиента.* У клиента свои страхи, свой фоновый стресс, свои личные проблемы, финансовые зажимы и стереотипы. Ему плевать на то, как красиво вы нарисовали структуру диалога в презентации. На попытку продавить его «правильным скриптом» его психика выдает естественное отторжение.

- *Физиология и усталость самого сотрудника.* К концу дня у человека снижается концентрация, нарастает кортизоловая нагрузка, падают показатели эмпатии. У него банально может болеть голова или затечь спина от восьми часов за компьютером. Он физически не может быть идеальной функцией.

- *Сбои инфраструктуры и логистическое трение.* Задерживается поставка, зависает программа, меняется курс валют, отключается эквалайзинг или условия подрядчика меняются прямо во время сделки.

В сухой реальности всё, что казалось логичным в кабинете, сталкивается с сопротивлением среды. И если система не обладает гибкостью, если её руководство настроено только на «выполнение идеального плана из кабинета», начинается катастрофа. Вместо того чтобы адаптировать стратегию под реальность, руководство начинает требовать, чтобы реальность подгонялась под их бумажную модель.

КЛИНИЧЕСКИЙ КЕЙС:

Синдром «идеального скрипта»

- **Анамнез:** Сеть медицинских центров внедрила жесткий 12-минутный регламент первичного приема. На бумаге всё было безупречно: 2 минуты на приветствие, 5 минут на сбор жалоб, 3 минуты на осмотр, 2 минуты на продажу комплексной программы. Разработчики регламента высчитали, что это увеличит пропускную способность клиники на 25%.

- **Показания монитора (Чистый факт):** Через месяц после внедрения конверсия в повторные приемы рухнула на 40%. Уровень увольнения врачей-практиков вырос в три раза.

- **Причина срыва:** Кабинетные разработчики проигнорировали психофизиологию пациента. Человек, пришедший на прием с болью и тревогой, считывал спешку и заученные фразы врача как равнодушие. Пациент закрывался, терял доверие и уходил. Врачи-профессионалы не выдерживали роли «таймера» и увольнялись.

Стерильная модель из кабинета уничтожила главный актив клиники — врачебное доверие.

#

**ЭПИЗОД 4. ОТОРВАННОСТЬ РУКОВОДСТВА:
КАК «КАБИНЕТНЫЕ ТЕОРЕТИКИ» ОТПРАВЛЯЮТ
ЛИНЕЙНЫХ СОТРУДНИКОВ В БОЙ С УЧЕБНИКОМ
ФЕХТОВАНИЯ**

Представьте себе военачальника, который годами сидит в глубоком, защищенном бункере, читает древние трактаты и ни разу в жизни не видел современного боя. И вот он пишет подробнейшую инструкцию, как солдату вести себя в окопе, заставляет выучить ее наизусть и отправляет человека на передовую.

Солдат оказывается под шквальным артиллерийским огнем, вокруг хаос, рвутся снаряды, земля уходит из-под ног, а от него требуют строго соблюдать красивую стойку из учебника фехтования XVIII века. Если солдат пытается выжить и действовать по ситуации — его наказывают за нарушение регламента. Если действует по учебнику — его уничтожает реальность.

Именно так ведут себя кабинетные теоретики в бизнесе.

Управленцы, оторванные от полевой работы, транслируют вниз инструкции, созданные в стерильных условиях. Они не знают, как сейчас отвечает клиент на звонок, какие возражения действительно волнуют людей, насколько неудобна и зависает программа, в которой работает менеджер. Но их личное упрямство требует безукоризненного исполнения теории.

В итоге линейный персонал оказывается в жесточайшем растяжении между двумя огнями:

ВЕРХНЕЕ ДАВЛЕНИЕ (Кабинет)

Требование строгого соблюдения регламента, скриптов и KPI



ЛИНЕЙНЫЙ СОТРУДНИК (На передовой)



НИЖНЕЕ ДАВЛЕНИЕ (Поле боя)

Живой клиент со своими реакциями и непредсказуемостью

Руководство искренне верит, что дало команде «мощную методологию». На самом же деле оно связало сотрудникам руки и выгнало их на поле боя без реального оружия, зато с красивым и бесполезным учебником.

#

ЭПИЗОД 5. КЛИНИЧЕСКИЙ РАЗРЫВ: КОГДА ПРОФЕССОР У ПОСТЕЛИ БОЛЬНОГО ВИДИТ

АНАЛИЗЫ, НО НЕ ВИДИТ УМИРАЮЩЕГО ЧЕ- ЛОВЕКА

В медицине есть опаснейший феномен, с которым часто сталкиваются в стационарах. Когда заслуженный, оторванный от ежедневной практики профессор приходит на обход, смотрит только в медицинскую карту, на идеальные цифры анализов и красивую динамику графиков, и удовлетворенно говорит: «Динамика отличная, лечение подобрано верно».

И в этот момент дежурный врач-практик, который ночами сидит у постели этого больного, тихо говорит: «Профессор,

но пациент умирает. Он синее, у него одышка и судороги».

Профессор видит теорию, бумаги и отчёты. Дежурный врач видит физиологию и чистый факт.

В бизнесе происходит абсолютная аналогия:

- Топ-менеджмент смотрит на презентации, графики отчетов и красивые КРІ. Для них «динамика отличная, стратегия работает».

- Линейный сотрудник и клиентский отдел видят, как компания «синее»: уходят ключевые клиенты, растёт скрытое раздражение, рушится сервис, а сильные специалисты молча обновляют резюме.

Когда теоретическая модель ставится выше реального состояния «пациента» (компании), наступает клинический разрыв. Защитные механизмы руководства отказываются верить глазам дежурных врачей. Оно верит своей красивой бумажке.

КЛИНИЧЕСКИЙ КЕЙС:

Профессорский обход в ритейле

- **Анамнез:** Совет директоров торговой сети утвердил новый стандарт выкладки товара и работы продавцов-консультантов. Отчеты службы аудита показывали 98% соблюдения стандартов во всех филиалах. Отчеты на столе генерального директора сияли зеленым цветом.

- **Показания монитора (Чистый факт):** Повторные

продажи упали на 18%, а LTV (пожизненная ценность клиента) снизился до исторического минимума.

• **Причина срыва:** Когда дежурный аудитор проводил скрытый осмотр, выяснилось: продавцы, чтобы получить 100% балл по регламенту («подойти к клиенту в течение 15 секунд»), буквально нападали на покупателей прямо у входа. Клиенты пугались, ощущали агрессивное давление и стремились поскорее покинуть магазин. По бумагам — идеал. В реальности — системное отторжение клиентов.

#

ЭПИЗОД 6. ЭГО КЛИЕНТА VS ЭГО РУКОВОДИТЕЛЯ:

СТОЛКНОВЕНИЕ МИРОВ И ИЛЛЮЗИЯ «ВИНОВАТЫХ»

В этой лабораторной стерильности руководство абсолютно забывает про еще одну ключевую переменную — автономное «я» самого клиента.

Клиент — это не безымянная точка в воронке продаж и не послушный объект в вашей маркетинговой схеме. Это **независимый человек** со своей картиной мира, своими травмами, убеждениями и ценностями. И его внутренний мир совершенно не обязан подстраиваться под ваши регламенты, скрипты и ожидания.

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.