

• CS / AM ЛИДЕРСТВО • ПЛЕЙБУК

Первые 30 дней в роли тимлида **Customer Success**

Практический фреймворк перехода от «**сильного исполнителя**» к руководителю, который создаёт ясность, ответственность и предсказуемые результаты команды.

ПЛАН НА 30 ДНЕЙ

ДИАГНОСТИКА КОМАНДЫ

ФРЕЙМВОРК 1:1

КРІ-СКОРКАРД

МАТРИЦА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

СЛОЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ

НЕДЕЛЬНЫЙ РИТМ

● ЗАЧЕМ ЭТОТ ПЛЕЙБУК

Роль меняется раньше, чем должность

Самое сложное в переходе на роль тимлида — не научиться управлять задачами. Сложнее изменить саму роль: вы перестаёте быть человеком, который решает проблему, и становитесь тем, кто делает команду способной решать её самостоятельно.

ВАША НОВАЯ МЕТРИКА УСПЕХА

Не то, сколько сделали лично вы, а то, насколько стабильно результат выдаёт команда — без вас как узкого места.

● РЕЗУЛЬТАТ 30 ДНЕЙ

НЕДЕЛЯ 1

Диагностика

Люди · клиенты · процессы · риски

НЕДЕЛЯ 2

Создать ясность

Роли · приоритеты · ожидания · KPI

НЕДЕЛЯ 3

Выстроить ответственность

Делегирование · 1:1 · коучинг · обратная связь

НЕДЕЛЯ 4

Внедрить ритм

Ритм команды · отчётность · цикл улучшений

ДИАГНОСТИКА → ЯСНОСТЬ → ОТВЕТСТВЕННОСТЬ → РИТМ

ИНСАЙТ

Большинство новых тимлидов пытаются пройти недели 1–4 за неделю 1. Диагностика перед действием — это то, что не даёт идеально решить не ту проблему.

Диагностика команды — прежде чем что-то менять

Используйте этот скоркард в первую неделю. Оцените каждую область от 1 (неясно / рискованно) до 5 (стабильно / предсказуемо).

Люди

○ ○ ○ ○ ○

Сильные стороны, мотивация, пробелы в навыках, перегрузка

Клиенты

○ ○ ○ ○ ○

Ключевые аккаунты, риски оттока, эскалации, здоровье отношений

Процессы

○ ○ ○ ○ ○

Повторяющаяся ручная работа, узкие места, неясная зона ответственности

Приоритеты

○ ○ ○ ○ ○

Слишком много «срочных» задач? Есть чёткое определение успеха?

Результативность

○ ○ ○ ○ ○

КРІ привязаны к результату, а не только к активности

Коммуникация

○ ○ ○ ○ ○

Где теряется информация или буксуют решения

● ЗАДАЙТЕ СЕБЕ ЭТИ 5 ВОПРОСОВ

1 Что сейчас работает хорошо и что нельзя ломать?

2 Где мы теряем больше всего времени или ценности для клиента?

3 Какие решения всё ещё слишком завязаны на руководителе?

4 Как выглядит «отличная работа» для каждой роли?

5 Какую проблему команда больше всего хотела бы, чтобы я убрал(а)?

1:1, которая реально развивает людей

1:1 не должна превращаться в статус-митинг. Статусам место в операционной системе; 1:1 — для контекста, коучинга и роста.

15 МИН

Человеческий чек-ин

Как ты? Что сейчас отнимает энергию?

15 МИН

Рабочие вопросы

Что заблокировано? Какие риски по клиенту / команде ты видишь?

15 МИН

Развитие

Какой навык или поведение продвинет тебя вперёд?

15 МИН

Ответственность

За что ты возьмёшь ответственность до следующей встречи?

ПРАВИЛО РУКОВОДИТЕЛЯ

Сначала спроси, потом советуй. Если вы решаете каждую проблему в моменте, вы приучаете команду приносить проблемы, а не решения.

ИНСАЙТ

Если 1:1 — первое, что вы отменяете в загруженную неделю, дело не в расписании, а в приоритетах.

KPI-скоркард — активность ≠ результат

Для команд CS / AM сочетайте опережающие показатели (что делает команда) с результирующими (что меняется благодаря этому).

Здоровье клиента

ОПЕРЕЖАЮЩИЙ
QBR, проактивные касания, риск-ревью



РЕЗУЛЬТАТ

Удержание / расширение / динамика здоровья

Исполнение

ОПЕРЕЖАЮЩИЙ
Дисциплина ответов и follow-up



РЕЗУЛЬТАТ

Задачи в срок; меньше эскалаций

Отношения

ОПЕРЕЖАЮЩИЙ
Карта стейкхолдеров, бизнес-ревью



РЕЗУЛЬТАТ

Доверие, внедрение продукта, согласованность с руководством клиента

Команда

ОПЕРЕЖАЮЩИЙ
Коучинг, 1:1, обмен знаниями



РЕЗУЛЬТАТ

Автономность, стабильность, рост навыков

ПОЛЕЗНЫЙ ТЕСТ

Для каждого KPI спросите: «Если это число вырастет, какой бизнес-результат должен вырасти вместе с ним?» Если чёткого ответа нет — пересмотрите KPI.

ИНСАЙТ

Опережающие показатели говорят, что делать на следующей неделе. Результирующие — сработала ли работа прошлой недели.

Матрица делегирования

Делегируйте решение, а не только задачу. Ваша цель — увеличить число решений, которые команда может принимать без вас.

УРОВЕНЬ 1

Исполнение

Сотрудник: следует заданному процессу. **Руководитель:** задаёт контекст и проверяет.

УРОВЕНЬ 2

Рекомендация

Сотрудник: анализирует и предлагает решение. **Руководитель:** утверждает / оспаривает.

УРОВЕНЬ 3

Решение

Сотрудник: принимает решение в заданных границах. **Руководитель:** остаётся в курсе.

УРОВЕНЬ 4

Владение

Сотрудник: полностью отвечает за результат. **Руководитель:** коучит и убирает препятствия.

ТРЕВОЖНЫЙ СИГНАЛ

«Я просто сам сделаю быстрее». Сегодня это может быть правдой. Но повторяя это раз за разом, вы гарантированно будете делать то же самое и через полгода.

ИНСАЙТ

Делегирование задачи держит вас занятым. Делегирование решения делает так, что без вас можно обойтись — а это и есть настоящая цель тимлида.

Сценарий сложного разговора

Используйте эту структуру при невыполненных ожиданиях, проблемах с результатами или повторяющемся поведении.

1 Наблюдение — «Я заметил(а), что...»

Описывайте факты, а не личность.

2 Влияние — «Это влияет на...»

Свяжите поведение с клиентом, командой или бизнесом.

3 Ожидание — «Дальше мне нужно...»

Сделайте желаемое поведение измеримым.

4 Взгляд собеседника — «Как ты это видишь?»

Выслушайте, прежде чем решать, что будет дальше.

5 Договорённость — «Что ты сделаешь иначе?»

Согласуйте действие и дату для проверки.

НЕ ТАК

«Тебе нужно быть проактивнее».

ТАК

«По аккаунтам с пометкой риска я жду, что owner обозначит риск, объяснит причину и предложит следующий шаг до нашего еженедельного ревью».

Ваш недельный операционный ритм

Хорошая система управления делает так, что нужные разговоры происходят раньше, чем проблемы превращаются в эскалации.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНО

Синк команды

Приоритеты · риски · решения · победы

ЕЖЕНЕДЕЛЬНО

1:1

Коучинг · блокеры · развитие

ЕЖЕНЕДЕЛЬНО

Ревью по клиентам /
поставке

Ключевые риски · договорённости · следующие шаги

ЕЖЕМЕСЯЧНО

Ревью
результативности

KPI · паттерны · загрузка · улучшения

ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

Ретроспектива
команды

Что прекратить / начать / продолжить

КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ ПРОСТА

Ясность → **Ответственность** → **Стабильность** → **Влияние на клиента**

ИНСАЙТ

Ритм, который не нужно держать в голове, чтобы он сработал, — вот разница между системой и просто благим намерением.

Ваш чек-лист на 30 дней

Распечатайте эту страницу или держите её открытой — отмечайте пункты по мере выполнения.

- ☐ Я знаю топ-3 риска для команды и клиентов.
- ☐ У каждого в команде есть чёткая зона ответственности.
- ☐ У меня выстроен регулярный ритм 1:1.
- ☐ Команда знает, какие KPI важны и почему.
- ☐ Устранено хотя бы одно повторяющееся узкое место.
- ☐ Я делегировал(а) решение, а не только задачу.
- ☐ Команда решает больше проблем без меня, чем в день 1.

ИНСАЙТ

Этот чек-лист — не про «сдал / не сдал». Возвращайтесь к нему каждые 30 дней: планка «нормы» должна расти вместе с командой.

• ХОТИТЕ ГЛУБЖЕ?

Этот плейбук — только отправная точка.

Настоящий рычаг — в системе управления, выстроенной под зрелость именно вашей команды, клиентов, продукта и бизнес-модели. Именно для этого и существует Академия.

[Перейти в AM & CS Academy →](#)

Maria Logimakhova

Тимлид Account Management

[@MLOGIMAKHOVA](#)

[@ACCOUNTNINJACS](#)