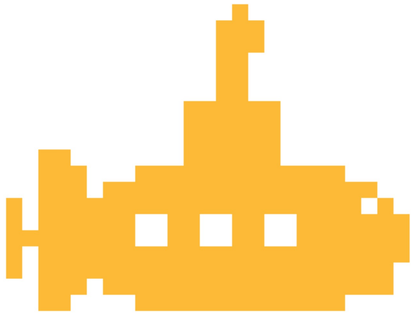
Как стать 10x менеджером с помощью AI

Егор Толстой из Подлодки



Если вы не уверены в своей правоте, **спросите AI**!

Держите команду **в страхе** заменой их на Claude Code.

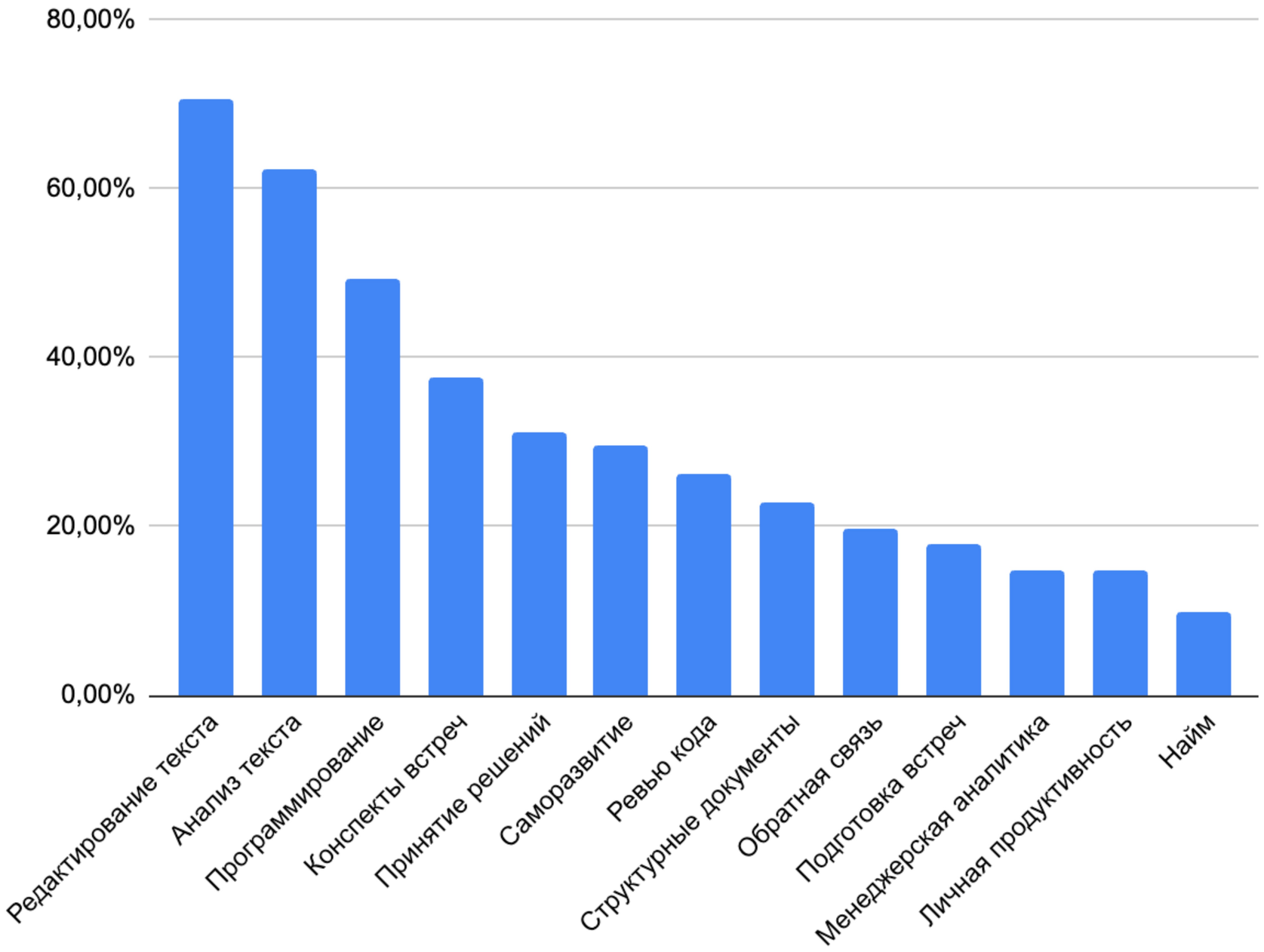
Пусть AI решает, кого нанять, а **кого уволить**.

1. Разберемся с ментальной моделью того, где AI помогает менеджеру

2. Поговорим про персональных агентов и их сетап

3. Разберем несколько моих кейсов

В каких категориях задач вы **чаще всего** используете AI?



Где AI дал для вас **максимальный эффект**?

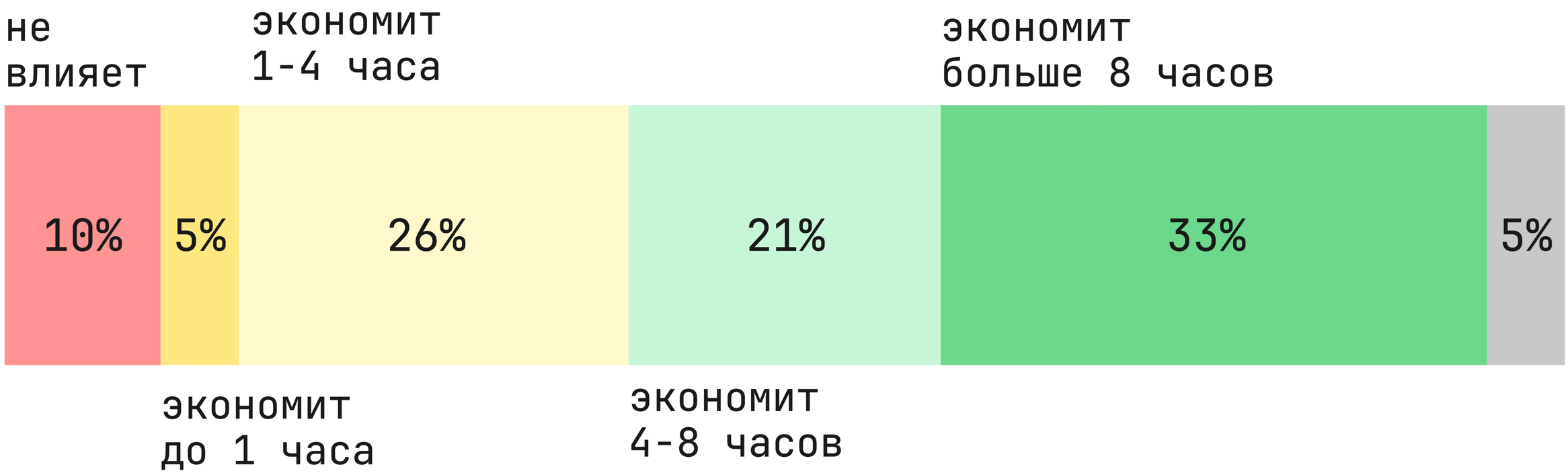
1. Написание и редактирование текста (письма, сообщения, формулировки) — 25%

2. Анализ текстов (быстрый разбор сложных документов или тредов) — 23%

3. Саморазвитие (план роста, разбор сложных тем и разговоров) — 16%

Эффект = быстрее, качественнее и с меньшим стрессом.

Как AI в среднем влияет на **скорость вашей работы** (в неделю)?



А как конкретно вы его используете?

Наговаривать голосом ответы для деловой переписки на английском, получать готовые сообщения в нужном формате.

Исчерпывающе описывать технические задачи – AI задает вопросы до тех пор, пока все требования не определены

Автоматически создавать задачи в Jira на основе транскрипта митингов

Пересылать боту сообщения из мессенджера, чтобы он создавал на их основе задачи в Jira.

Описывать рабочие ситуации и конфликты и обсуждать, как из них лучше выйти.

Готовиться к защите на перфоманс ревью, загрузив контекст из матриц компетенций, результатов команды и фидбэка на каждого.

Подготовиться к переговорам с коллегой, описав его профиль, и цель, которой хочется добиться.

Проводить первый этап отсева тестовых заданий от кандидатов с помощью AI ревью.

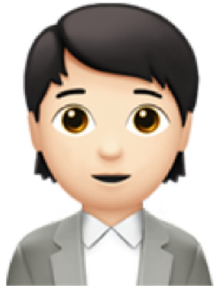
HR, в пятый раз за год пересматривающий правила performance review

Результаты позавчерашнего брейншторма в Miro

Залайканный твит от CTO конкурентов, который вам переслал менеджер

Сообщения в почте, Slack, личной телеге и записки на столе

Нахмуренные брови VP of AI



Завуалированный призыв о помощи, услышанный на кухне

Ежедневные дейлики, на которые никто не приходит

Три десятка 1-1

Едкие комментарии Васи на code review

Отсутствие коммитов от одного из разработчиков

Постоянно отстреливающий PagerDuty

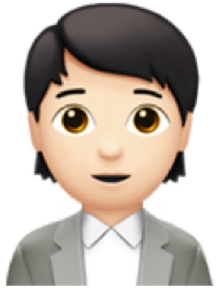
HR, в пятый раз за год пересматривающий правила performance review

Результаты позавчерашнего брейншторма в Miro

Залайканный твит от CTO конкурентов, который вам переслал менеджер

Сообщения в почте, Slack, личной телеге и записки на столе

Нахмуренные брови VP of AI



Завуалированный призыв о помощи, услышанный на кухне

Ежедневные дейлики, на которые никто не приходит

Три десятка 1-1

Едкие комментарии Васи на code review

Отсутствие коммитов от одного из разработчиков

Постоянно отстреливающий PagerDuty

Стратегия, роадмап и бэклог в трекере

Личные карточки и планы развития сотруднико в

Структурирован ная обратная связь

Управление ожиданиями стейкхолдеров

Quality gates и четкие инженерные практики

Decision Records

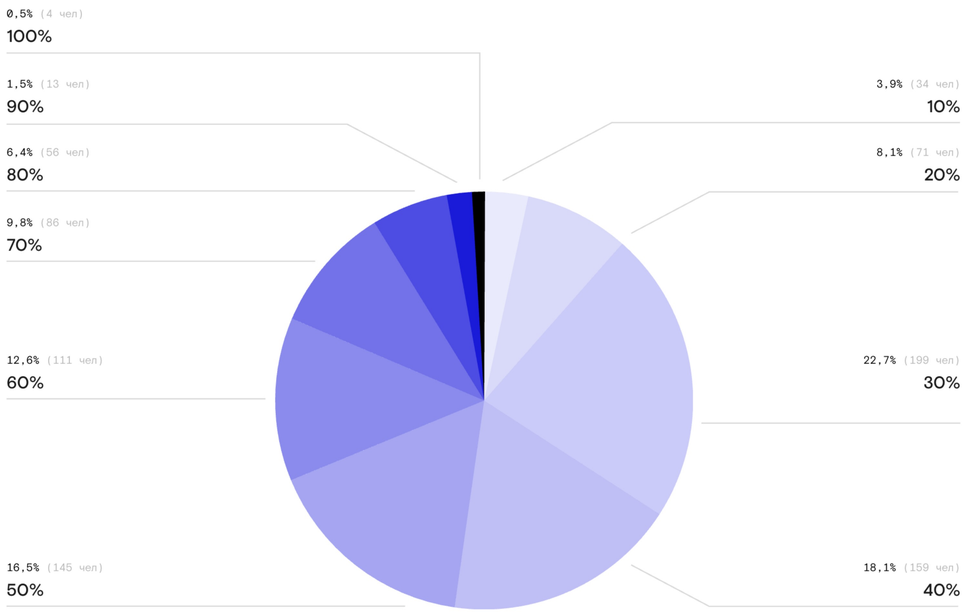
Встречи в календарях

Статус-репорты и дайджесты

Исследование продакт-менеджеров от DevCrowd

С чего начинается ваш рабочий день?

Сколько процентов своего времени вы тратите на встречи?



Исследование руководителей разработки от DevCrowd

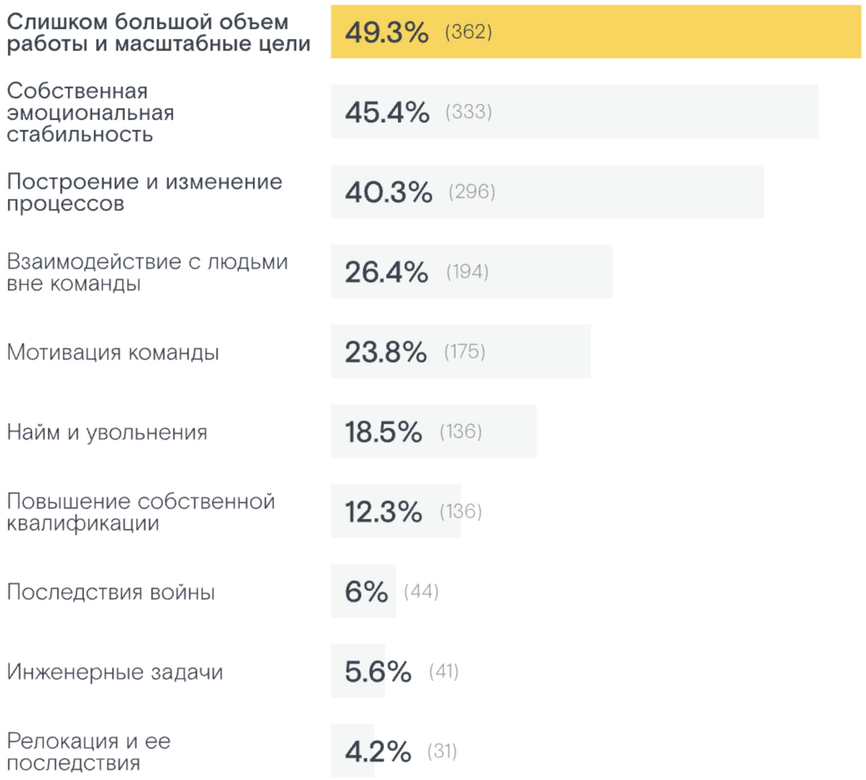
50%

руководителей страдают от перегруза

Ключевые боли современных руководителей лежат в области перегрузок и психологического благополучия, а не чисто технических вопросов.

Q Что в вашей работе было самым сложным за последний год?

Ответов (734)



HOW LONG CAN YOU WORK ON MAKING A ROUTINE TASK MORE EFFICIENT BEFORE YOU'RE SPENDING MORE TIME THAN YOU SAVE?

(ACROSS FIVE YEARS)

HOW MUCH TIME YOU SHAVE OFF	HOW OFTEN YOU DO THE TASK: 50/DAY	5/DAY	DAILY	WEEKLY	MONTHLY	YEARLY
1 SECOND	1 DAY	2 HOURS	30 MINUTES	4 MINUTES	1 MINUTE	5 SECONDS
5 SECONDS	5 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	21 MINUTES	5 MINUTES	25 SECONDS
30 SECONDS	4 WEEKS	3 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	30 MINUTES	2 MINUTES
1 MINUTE	8 WEEKS	6 DAYS	1 DAY	4 HOURS	1 HOUR	5 MINUTES
5 MINUTES	9 MONTHS	4 WEEKS	6 DAYS	21 HOURS	5 HOURS	25 MINUTES
30 MINUTES		6 MONTHS	5 WEEKS	5 DAYS	1 DAY	2 HOURS
1 HOUR		10 MONTHS	2 MONTHS	10 DAYS	2 DAYS	5 HOURS
6 HOURS				2 MONTHS	2 WEEKS	1 DAY
1 DAY					8 WEEKS	5 DAYS

HOW LONG CAN YOU WORK ON MAKING A ROUTINE TASK MORE EFFICIENT BEFORE YOU'RE SPENDING MORE TIME THAN YOU SAVE?

(ACROSS FIVE YEARS)

HOW MUCH TIME YOU SHAVE OFF	HOW OFTEN YOU DO THE TASK					
	50/DAY	5/DAY	DAILY	WEEKLY	MONTHLY	YEARLY
1 SECOND	1 DAY	2 HOURS	30 MINUTES	4 MINUTES	1 MINUTE	5 SECONDS
5 SECONDS	5 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	21 MINUTES	5 MINUTES	25 SECONDS
30 SECONDS	4 WEEKS	3 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	30 MINUTES	2 MINUTES
1 MINUTE	8 WEEKS	6 DAYS	1 DAY	4 HOURS	1 HOUR	5 MINUTES
5 MINUTES	9 MONTHS	4 WEEKS	6 DAYS	21 HOURS	5 HOURS	25 MINUTES
30 MINUTES		6 MONTHS	5 WEEKS	5 DAYS	1 DAY	2 HOURS
1 HOUR		10 MONTHS	2 MONTHS	10 DAYS	2 DAYS	5 HOURS
6 HOURS				2 MONTHS	2 WEEKS	1 DAY
1 DAY					8 WEEKS	5 DAYS

1. AI – **универсальный конвертер** чего угодно во что угодно.

(а значит обрабатывать неструктурированную информацию проще)

2. AI драматично **снижает стоимость написания кода** для автоматизации.

(можно не думать о цене написания скриптов даже для маленьких или одноразовых задач с хрупкими интеграциями + можно не думать о поддержке)

3. AI дает универсальный **natural language интерфейс** над любыми системами.

(а значит с каждым новым инструментом общая когнитивная сложность снижается, а не растет)

HOW LONG CAN YOU WORK ON MAKING A ROUTINE TASK MORE EFFICIENT BEFORE YOU'RE SPENDING MORE TIME THAN YOU SAVE?

(ACROSS FIVE YEARS)

HOW MUCH TIME YOU SHAVE OFF	HOW OFTEN YOU DO THE TASK					
	50/DAY	5/DAY	DAILY	WEEKLY	MONTHLY	YEARLY
1 SECOND	1 DAY	2 HOURS	30 MINUTES	4 MINUTES	1 MINUTE	5 SECONDS
5 SECONDS	5 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	21 MINUTES	5 MINUTES	25 SECONDS
30 SECONDS	4 WEEKS	3 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	30 MINUTES	2 MINUTES
1 MINUTE	8 WEEKS	6 DAYS	1 DAY	4 HOURS	1 HOUR	5 MINUTES
5 MINUTES	9 MONTHS	4 WEEKS	6 DAYS	21 HOURS	5 HOURS	25 MINUTES
30 MINUTES		6 MONTHS	5 WEEKS	5 DAYS	1 DAY	2 HOURS
1 HOUR		10 MONTHS	2 MONTHS	10 DAYS	2 DAYS	5 HOURS
6 HOURS				2 MONTHS	2 WEEKS	1 DAY
1 DAY					8 WEEKS	5 DAYS

Чат-бот (ChatGPT, Claude)

Очень умный выпускник вуза, который ходит за вами с блокнотом и может нашептать ответ на любой вопрос.

Чат-бот (ChatGPT, Claude)

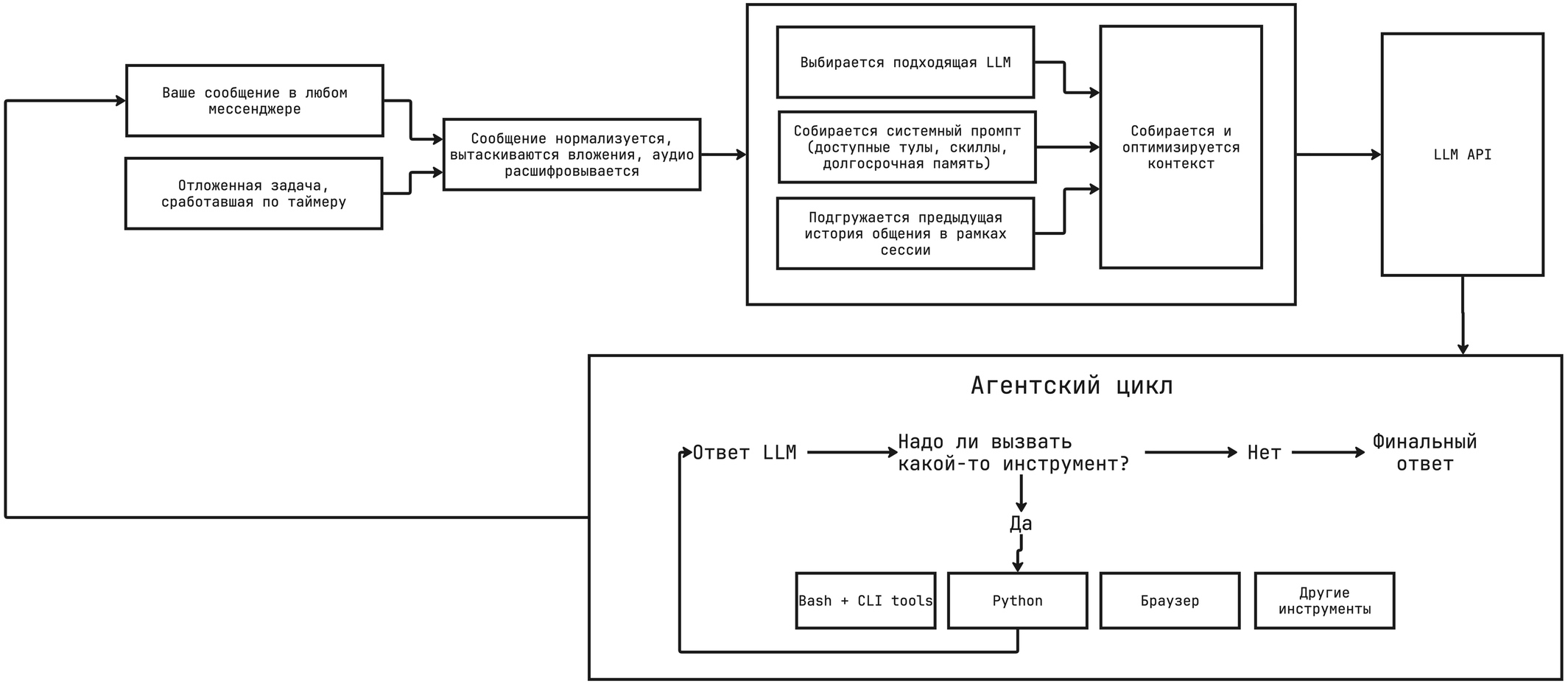
Очень умный выпускник вуза, который ходит за вами с блокнотом и может нашептать ответ на любой вопрос.

RAG-система с доступом к вашей базе знаний

Тот же самый выпускник, который за последние полгода заполнил свой блокнот.

Чат-бот (ChatGPT, Claude)	Очень умный выпускник вуза, который ходит за вами с блокнотом и может нашептать ответ на любой вопрос.
RAG-система с доступом к вашей базе знаний	Тот же самый выпускник, который за последние полгода заполнил свой блокнот.
Персональный агент	Выпускник, у которого отняли блокнот, и дали вместо него компьютер.

Как работает персональный агент



У агента есть долгосрочная память

- Не нужно обучать каждую сессию / сценарий заново
- Легко персонализируется под вас

Агент мультимодальный

- Принимает информацию в том виде, в котором удобно вам, а не системе
- Можно отправлять голосовухи

Агент мультиповерхностный

- Уменьшаешь количество используемых инструментов
- Можно работать на ходу

Агент проактивный

- Мыслетопливо не тратится на необходимость что-то вспоминать
- Автоматизация еще лучше, когда вас нет в цикле

У агента есть скиллы

- Удобный строительный блок
- Готовая сторонняя экосистема (***)

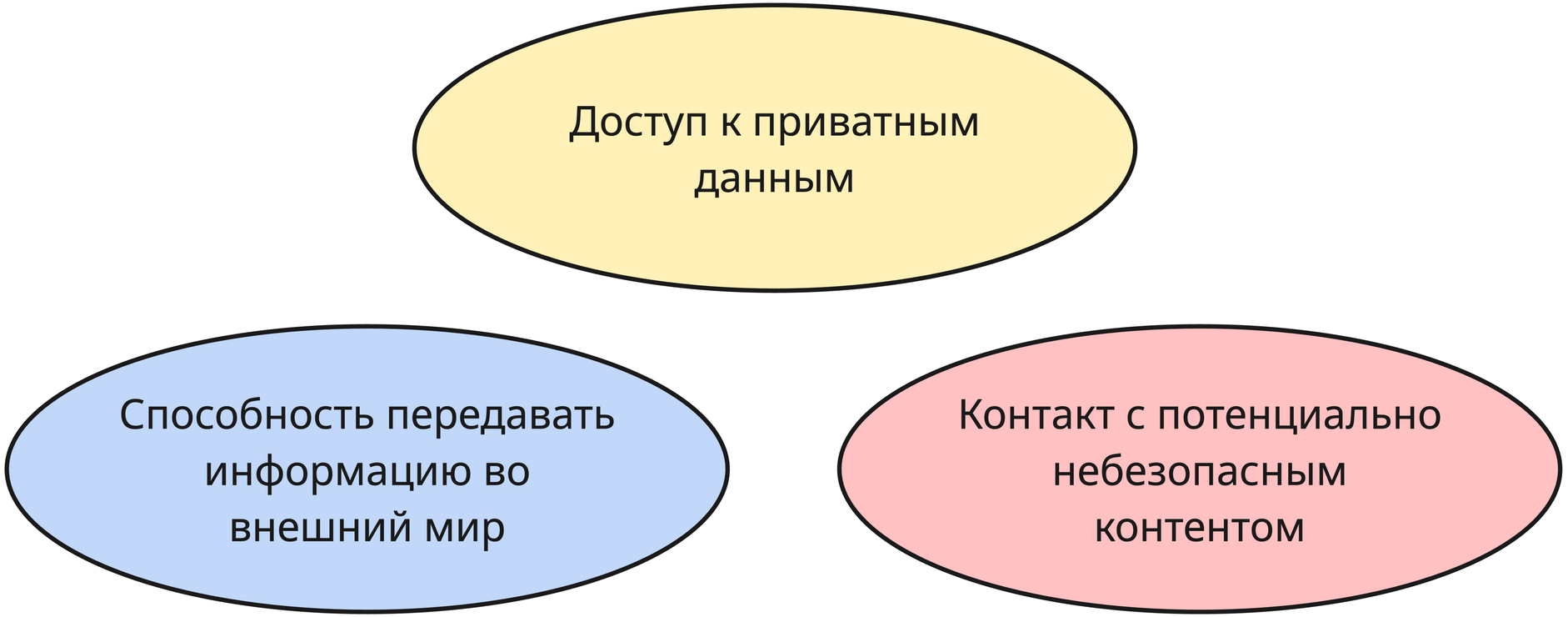
HOW LONG CAN YOU WORK ON MAKING A ROUTINE TASK MORE EFFICIENT BEFORE YOU'RE SPENDING MORE TIME THAN YOU SAVE?

(ACROSS FIVE YEARS)

HOW MUCH TIME YOU SHAVE OFF	HOW OFTEN YOU DO THE TASK: 50/DAY	5/DAY	DAILY	WEEKLY	MONTHLY	YEARLY
1 SECOND	1 DAY	2 HOURS	30 MINUTES	4 MINUTES	1 MINUTE	5 SECONDS
5 SECONDS	5 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	21 MINUTES	5 MINUTES	25 SECONDS
30 SECONDS	4 WEEKS	3 DAYS	12 HOURS	2 HOURS	30 MINUTES	2 MINUTES
1 MINUTE	8 WEEKS	6 DAYS	1 DAY	4 HOURS	1 HOUR	5 MINUTES
5 MINUTES	9 MONTHS	4 WEEKS	6 DAYS	21 HOURS	5 HOURS	25 MINUTES
30 MINUTES		6 MONTHS	5 WEEKS	5 DAYS	1 DAY	2 HOURS
1 HOUR		10 MONTHS	2 MONTHS	10 DAYS	2 DAYS	5 HOURS
6 HOURS				2 MONTHS	2 WEEKS	1 DAY
1 DAY					8 WEEKS	5 DAYS

Смертельная троица

она же The Lethal Trifecta



1. Не разворачивайте агента **на личной машине**.

2. Давайте доступ только к тем данным, которые вы готовы, скрепя зубы, **опубликовать для всех**.

3. Соблюдайте **базовую гигиену** по рекомендациям фреймворка.

1. **Manus** – готовое решение от Meta.

2. **OpenClaw** – хайповый, тяжеловесный, непознаваемый, есть managed hosting (например Kimi Bot).

3. **Claw-like** – более простые реализации, не менее мощные, но надо больше думать, чтобы поднять (например nanoclaw).

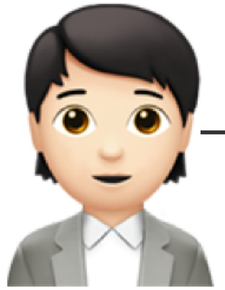
4. Собрать самому, прокинув **туннель до машины с Claude Code**, и настроив cron + память.

5. Попробовать **OpenCode с Web UI**.

6. **Подождать** мейнстрима.

Дисклеймер

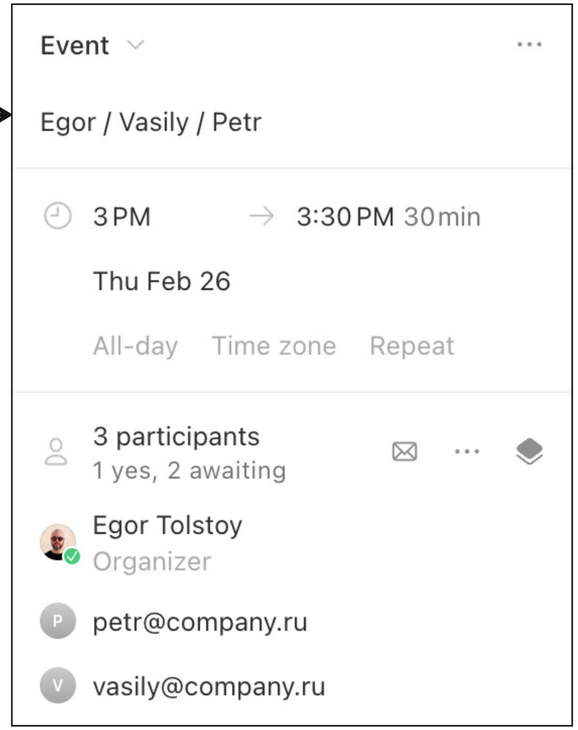
Работа с календарем



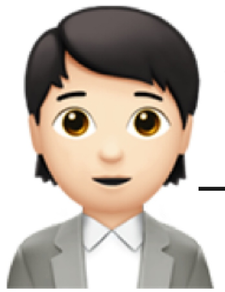
"Закинь нам на следующую неделю получасовой синк с Васей и Петей"

Агентский цикл

- Загрузить скилл календаря
- Найти контакты Васи и Пети
- Какие у Васи и Пети слоты в календарях
- Какой слот подойдет всем
- Как назвать и описать встречу
- Создать в календаре



Работа с почтой



"Какие письма ждут моего ответа?"

*"1. CTO спрашивает про то, почему твоя команда тратит в 100 раз больше токенов.
2. В Jira тебя спрашивают, долго ли еще пилить новый микросервис.
3. Cursor пишет про фичи в новом релизе"*

"Напиши черновик ответа CTO про то, что львы не считают токены, продакту – что будет когда будет. И закинь в инбокс обсудить новый релиз Cursor с Васей"

Агентский цикл

- Загрузить скилл почты
- Загрузить все непрочитанные
- Память: как выбрать важные письма
- Подбить короткий список

Агентский цикл

- Загрузить скилл почты
- Создать черновики писем
- Создать задачу в INBOX.md

CTO@company.ru

From igrekde@gmail.com

Re: Объясни $25k счет за Anthropic

Здравствуйте, Анатолий!

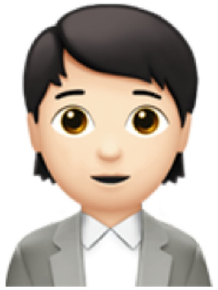
Эти $25k – осознанная инвестиция в быстрые эксперименты и прогон продакшен-подобных сценариев, без которых мы бы принимали решения вслепую. Львы не считают токены – но львы считают выводы: у меня есть детализация расходов и конкретные инсайты и оптимизации, которые из этого получены.

--
Best regards,
Egor Tolstoy

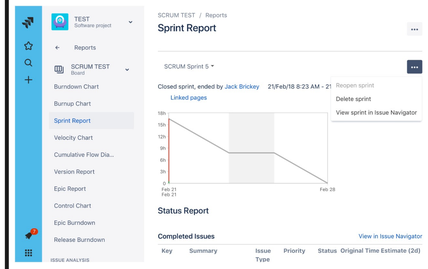
Inbox

- Обсудить релиз Cursor с Васей

Заполнение ~~бессмысленных~~ табличек

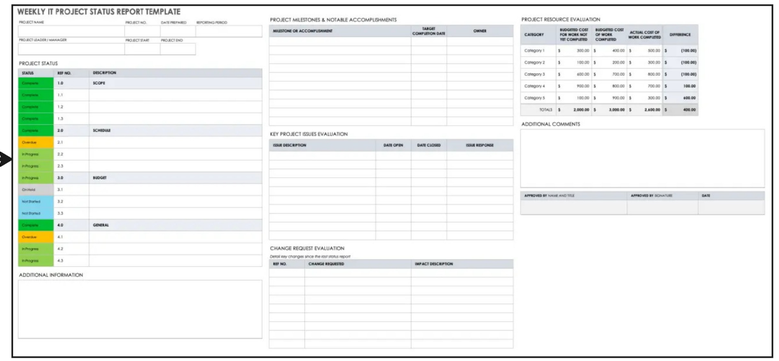


"Заполни ежемесячный health check по команде для CTO, вот скрин из Jira"



Агентский цикл

- Загрузить скилл month-health-check
- Проанализировать картинку
- Подгрузить данные из систем X,Y,Z
- Открыть табличку по Google Sheet API
- Создать и заполнить новую вкладку
- Найти в #health-check сообщение от CTO и поставить ✅



Пришлите, пожалуйста, ваши отчеты за последний месяц

✅ 1

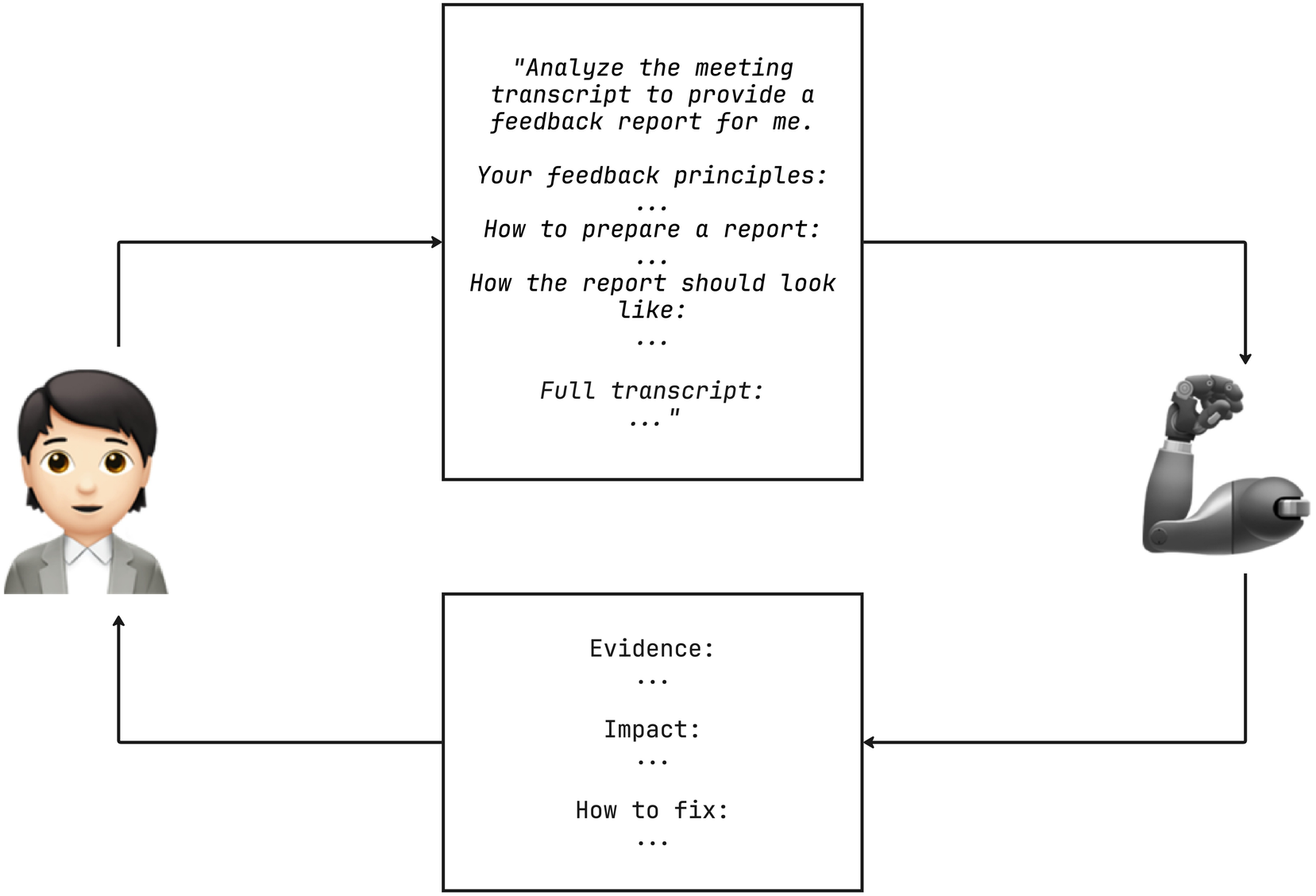
Поговорим о митингах

Granola

MacWhisper

Summit AI

Фидбэк по стилю общения

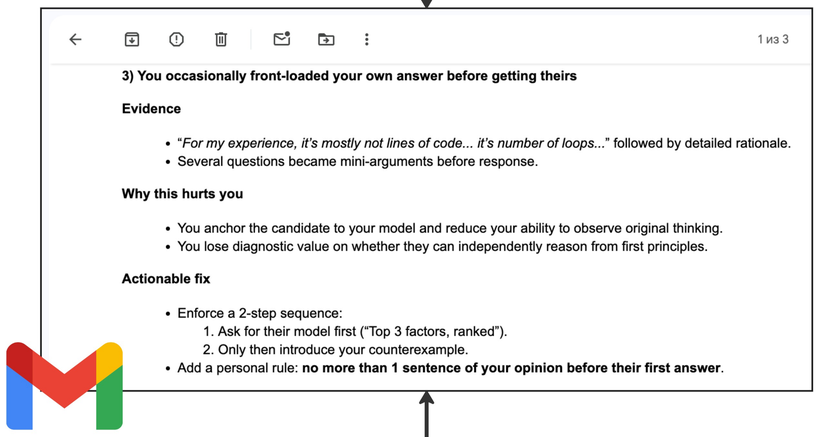


Фидбэк по стилю общения

"Analyze all today meeting transcripts and provide a feedback report for me."

Агентский цикл

- Загрузить скилл meeting-coach
- Скачать транскрипты из Granola по MCP
- Проанализировать каждый транскрипт
- Собрать общий отчет
- Прислать отчет на почту



1 из 3

3) You occasionally front-loaded your own answer before getting theirs

Evidence

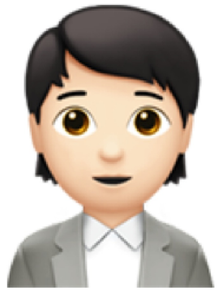
- "*For my experience, it's mostly not lines of code... it's number of loops...*" followed by detailed rationale.
- Several questions became mini-arguments before response.

Why this hurts you

- You anchor the candidate to your model and reduce your ability to observe original thinking.
- You lose diagnostic value on whether they can independently reason from first principles.

Actionable fix

- Enforce a 2-step sequence:
  1. Ask for their model first ("Top 3 factors, ranked").
  2. Only then introduce your counterexample.
- Add a personal rule: **no more than 1 sentence of your opinion before their first answer**.



Как настроить себе

1. Попросите агента посмотреть на доки вашего сервиса транскрипций и предложить самую простую интеграцию.

2. Возьмите базовый промпт, прогоните его ретроспективно на нескольких встречах, докручивая под себя.

3. Попросите агента завернуть это в скилл.

4. Попросите агента каждый день скачивать все ваши транскрипты, готовить отчет, и присылать на почту.

Советы по промпту

1. Не надо фреймить на конкретные проблемные области, о которых вы знаете.

2. "Be radically direct and honest, but not rude or dismissive"

3. "Avoid general advice and feedback that can be applied to any context"

4. "Each piece of feedback MUST have specific evidence from the transcript - either direct quotes, or clear explanation of the situation in your own words"

5. "If you assume the emotions or intentions of other people, mark it as a HYPOTHESIS, and explain what it’s based on"

Анализ интервью

Team management. Please mark: 0= poor 👎; 1 = more or less fine ➖; 2 – great 👍

Performance management. Please mark: 0= poor 👎; 1 = more or less fine ➖; 2 – great 👍

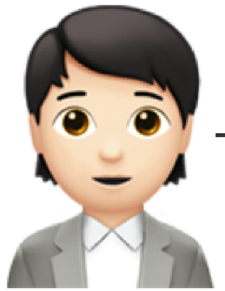
Career development. Please mark: 0= poor 👎; 1 = more or less fine ➖; 2 – great 👍

Conflicts resolution. Please mark: 0= poor 👎; 1 = more or less fine ➖; 2 – great 👍

Please explain:

Creates conflicts just fine, not sure about how he resolves them.

Анализ интервью



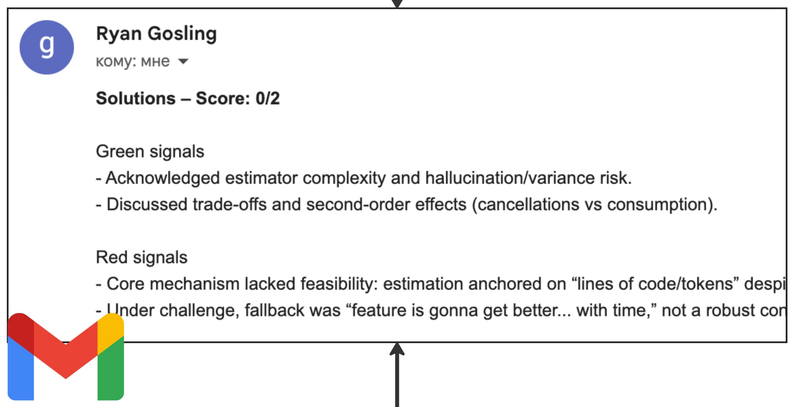
"Analyze the interview transcript, and list all the green/yellow/red signals for categories mentioned in a scorecard:
...

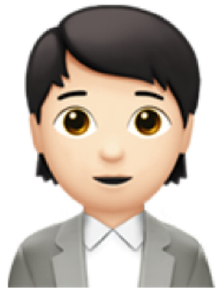
Also organise thoughts from my follow-up message"

+

Агентский цикл

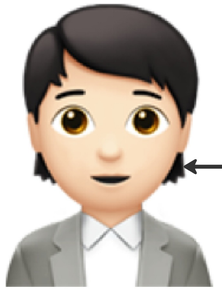
- Загрузить скилл interview-scorecard
- Найти сегодняшнее интервью
- Скачать транскрипт
- Собрать отчет со scorecard
- Прислать отчет на почту

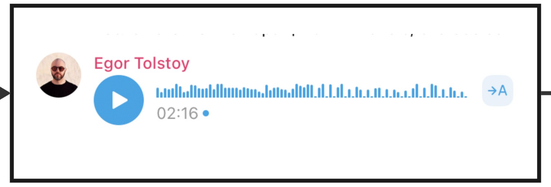




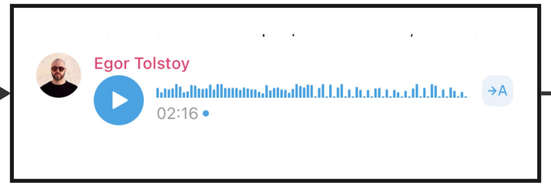
Поговорим о принятии решений

Decision records





"Расставь приоритет целей...
Что ты готов ухудшить
решением...
Когда надо пересмотреть..."



Агентский цикл

Загрузить скилл decision-record

Если контекста не достаточно, задать вопросы

Если контекста достаточно, создать decision record

DR-2026-02-23: Закрытие standalone Fleet

- **Дата:** 2026-02-23
- **Статус:** Зафиксировано
- **Ревью:** Подтверждено Егором (2026-02-23)
- **Контекст:** продуктовая стратегия JetBrains

1) Суть принятого решения (в одном предложении)

JetBrains закрывает standalone Fleet как публичный продукт: убирает его с сайта и каналов загрузки и публично объявляет, что дальнейшая разработка standalone Fleet прекращается.

2) Драйверы

Что оптимизировалось

- Снижение пользовательской путаницы по стратегической ставке JetBrains.
- Защита бренда JetBrains как компании, которая делает лучшие developer tools и не держит в портфеле продукты без ясного future.
- Честность ожиданий для новых пользователей Fleet (около 10k новых пользователей в месяц), чтобы не создавать ожидания улучшений, которые не планируются.
- Культурный сигнал внутри компании: закрывать продукты, которые не взлетели, и фокусироваться на новых идеях.

Поговорим о людях

Организационное

Текущий грейд: Senior Engineering Manager
Текущая зарплата: [redacted]
Последнее изменение: ноябрь 2025

Performance review:

Квартал	Оценка
Q1’25	2.8
Q2’25	3.1
Q3’25	3.3
Q4’25	3.5

Бэкграунд

- В компании уже 4 года, пришел сюда одним из первых [redacted].
- Всю свою историю до последнего года провел в команде [redacted].
- Автор большинства крупных библиотек, которые до сих пор используются в [redacted].
- Практически в одного вытащил проект [redacted].
- Последние 4 квартала руководит командой [redacted].

Цели и развитие

1. Закрыть все вакансии в команде
2. Затащить проект [redacted] до конца года
3. Научиться давать полезную обратную связь

Мотивация

Развитие
Для [redacted] саморазвитие – самый важный мотивационный фактор. Это проявляется во всех аспектах его жизни – она практически целиком состоит из [redacted]. Ему важно, чтобы компания в этом помогала, периодически подкидывая новые сложные проекты и направления для роста и давая обратную связь. Сейчас для [redacted] новая роль менеджера – это целое приключение, которое должно его занять еще на довольно долгое время.

Влияние
Менее важный фактор, но тоже присутствует. [redacted] важно понимать, как его работа влияет на бизнес и делать полезные задачи.

Значимые отношения
[redacted] старается выстраивать тесные отношения со своими коллегами и подчиненными, часто [redacted], проводит свободное время.

Сильные стороны

Рефлексия
[redacted] отлично воспринимает всю обратную связь, которую ему дают. Он очень глубоко ее рефлексирует, вырабатывает план действий и его исполняет. Это сильно заметно, если почитать его историю performance review от одного и того же человека. Так же это хорошо видно на том, как эволюционировал его стиль управления – [redacted].

Педантичен
Если с [redacted] были достигнуты какие-то договоренности по процессу или ожидаемому результату, он будет в точности им следовать, вплоть до мелочей.

Гибкий ум
[redacted] достаточно быстро и легко погружается в совсем новые для него области знаний – [redacted]. У него получается не нырять слишком глубоко, но поддерживать достаточный уровень понимания, дискутировать с подчиненными и помогать им принимать решения.

Слабые стороны

Слабая эмпатия
У [redacted] достаточно слабо развита эмпатия. Ему не просто дается понимание чувств и потребностей других людей. Когда перед ним стоит какая-то цель, он может не сильно задумываться о том, как ее достижение повлияет на тех, кто находится рядом с ним.

Продуктовая работа
В этом плане у [redacted] все пока что слабо. Эту сторону его деятельности прикрывал [redacted].

Linked mentions 15

- 2024-12-02 1
- 2024-12-18 1
- 2024-12-20 1
- 2025-01-07 1
- 2025-01-21 1
- 2025-02-03 1
- 2025-02-04 1
- 2025-03-07 1
- 2025-03-24 1
- 2025-03-27 1

Инпут

- Ежедневный процессинг расшифровок звонков
- Переслать боту скриншоты переписки из других сервисов
- Наговорить голосом свои мысли
- Ручные заметки в daily note

Процессинг

- Сохранить конкретный факт в /evidence
- Добавить краткую заметку в daily note: /daily/yyyy-mm-dd.md
- Слинковать краткую заметку с [[PERSON_NAME]]
- Обновить контент PERSON_NAME.md при необходимости

Использование

- *Бот: "Вот повестка на сегодняшний 1-1 с Васей"*
- *"Подготовь черновик performance review по Лене"*
- *"Напомни детали срача на code review с участием Пети на прошлой неделе"*
- *Бот: "Ты обещал Васе поговорить на этой неделе с HR и узнать про премии, пора написать"*
- Карточка в Obsidian

Так как же стать 10х менеджером

Делайте ставку не на один киллер-сценарий, а на **накопительный эффект**.

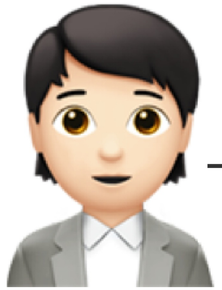
Не надо копировать чужой сетап, просите агента собрать **ваш личный**.

Автоматизируйте **один сценарий за раз**.

Пусть **агент онбордит** вас.

Эксперименты,
эксперименты,
эксперименты.

Ваши вопросы



"Узнай у Васи, какой статус по задаче"

Агентский цикл

- Найти задачу в Jira и написать коммент
- Написать Васе в Slack
- Написать Васе в Telegram
- Разбудить Васю по телефону
- Отправить Васе телеграмму через API Почты России
- Нанять кожаного мешка встать под окном Васи с табличкой