

## Кейс 1: Управление токсичными "Суперстарями"

[Школа менеджмента "Стратоплан"](#) (эфир 18-12-2025)

Компания: Разработчик популярного B2B SaaS-продукта для управления проектами (300 000 активных пользователей).

**Анна** (Head of Engineering), руководитель отдела разработки (7 команд, 60 человек). **Антон** (главный архитектор) в команде Анны, 45 лет. Он один из соавторов текущей микро сервисной архитектуры. Его экспертиза практически бесценна, он в одиночку решает самые сложные проблемы масштабирования. Но, Антон систематически и публично, в грубой форме, критикует работу разработчиков (называет их безрукими идиотами вайб-кодерами), открыто саботирует инициативы Анны и требует убрать AI-инструменты из процесса ревью, называя их абсолютно глупыми.

Анна знает, что потеря Антона означает кризис (потому что только он полностью понимает старые модули и никто не может взять его работу на себя). Но его поведение лучше не становится.

За последний квартал, отдел покинули не просто мидлы, а ключевой тимлид и два senior-разработчика, которые должны были стать преемниками Антона. В exit-интервью они прямо указали, что причина – Антон.

Недавно из-за ошибки в архитектуре, которую никто, кроме Антона, не смог бы быстро устранить, компания потеряла крупного клиента (\$150K годового контракта).

Антон публично игнорирует решения Анны в Slack, ссылаясь на то, что он "работает напрямую с CEO по критическим вопросам". Это подрывает авторитет Анны перед всей командой и делает ее позицию неустойчивой.

Также, Антон системно блокирует любое внедрение нового фреймворка, считая его "незрелым", что замедляет разработку новых функций, критичных для конкурентоспособности.

Более того, Антону надоело, что Анна пытается *уладить* ситуацию и пришел к ней с ультиматумом: "Либо ты перестанешь лезть под кожу и даешь мне свободу, либо я уйду к конкурентам и забираю с собой ключевые модули", а сверху давит CEO: "Не смей увольнять Антона, пока не найдешь ему замену, но найди способ, чтобы команда работала нормально!"

Ошибки в этом управленческом решении стоят компании не только денег, но и будущего продукта.

[Школа менеджмента "Стратоплан"](#)