

ОТКРЫТЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ВОРКШОП

Уволить нельзя оставить: 3 критические ошибки руководителя, которые стоят карьеры в 2026 году



120 минут о том, где вы лагаете в глазах компании – и что с этим делать

2026

Стратоплан — учим людей работать в долгую

16 лет

16 лет мы помогаем
тимлидам, СТО и CEO
вывести свои команды
на новый уровень

27 стран

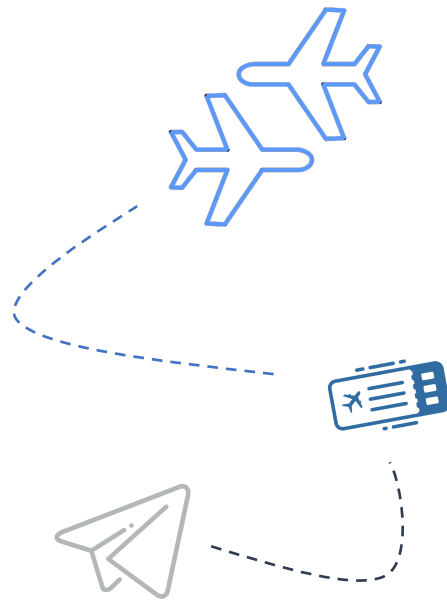
Наши студенты обмениваются
опытом и знаниями в 27 странах,
создавая глобальное сообщество
управленцев

27.000+

25.000 профессионалов уже
прошли наши курсы и стали
сильными лидерами в своих
сферах

9.1 из 10

Средняя оценка наших программ —
9.1 баллов из 10. Студенты высоко
оценивают практическую пользу
наших курсов



Антон Савочка

Сертифицированный тренер и коуч

PhD

Автор книг для руководителей

Тренер Стратоплана

200+

компаний прошли
у меня обучение

20

стран, в которых реализовывал проекты

5 000+

выпускников
программ обучения

АВТОР КНИГ



«Путь Тимлида»

серия романов для руководителей



«Управляй как лучшие»

42 кейса мировых лидеров

РАЗМИНКА В ЧАТЕ

Один вопрос до начала

Если бы завтра вам пришлось заново нанимать свою команду – кого из текущих людей вы бы не взяли?

Посчитайте таких людей.

Напишите цифру в чат. Просто цифру, без фамилий.

Запомните её – мы вернёмся к ней через 20 минут.

ПРАВИЛА ИГРЫ

Контракт на 2 часа

Здесь не будет

Лекций про мотивацию.
Шаблонов 1-on-1.
Утешений и фраз типа
«вы молодцы, просто устали».

Здесь будет

3 ошибки, за которые увольняют
руководителей. 3 рабочих инструмента.
Ваши слепые зоны глазами вашего
руководства.

Будет неприятно. Это нормально: неприятно – значит про что-то важное для вас.

ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ

Знакомая картина?



Закрываете дыры в релизах по выходным.

Ревьюите код по ночам.

Спасаете горящие спринты.

Стараетесь быть «хорошим» для всех.

Вам кажется, что вы держите всё на себе. Вы пашете за троих...

НО В ГЛАЗАХ РУКОВОДСТВА ВЫ ТАКОЙ (ТАКАЯ) КАК ВСЕ?

СМЕНА ОПТИКИ

А теперь – глазами компании



Сверху вы выглядите иначе: уставшее «узкое горлышко».

Менеджер, который не строит процессы, боится увольнений и изменений, не может перевести свою работу на язык денег.

Вы думаете, что вы актив. В заметках у вашего СТО вы – риск.

КОНТЕКСТ

Что изменилось к 2026 году

01

Прозрачность

Метрики и трекары показывают вклад каждого режиме live. «Тихо уходящие» сотрудники видны всем.

02

ИИ-агенты

Забирают нарезку задач и контроль исполнения – две главные функции миддл менеджмента.

03

Сокращения – рутина

Бизнес режет не худших, а тех, чья ценность не видна или не понятна.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

Кого сокращают первыми

Стопперов

Балласт, который тормозит изменения и «присматривается» вместо того, чтобы драйвить.

Спасателей

Тех, кто прячет проблемы команды в своих переработках и молчит о слабых сотрудниках.

«Задачерезок»

Тех, чью функцию – нарезать и контролировать – уже выполняет агент.

Проверьте себя по этому списку. Честно. Можете поставить реакцию +, если узнали себя.

ПРОГРАММА

Карта эфира: 3 ошибки → 3 инструмента

01

Токсичный спасатель

Инструмент «Аудит импакта»: решение по каждому человеку за 4 шага

02

Избегание изменений

Инструмент «Драйвер изменений»: от карты сопротивления до конфронтации

03

Технологический снобизм

Инструмент «Бизнес-кейс на одну страницу»: язык денег за 5 строк

Каждый инструмент можно применить уже завтра утром. Просто по чек-листу и разрешений сверху.

ИСТОРИЯ

История одной Оли



ОШИБКА 01

Токсичный спасатель: неумение увольнять

Вы тащите работу слабых на себе – и называете это «ответственностью» (или «лидерством»).

5 симптомов спасателя

- 
- 01 **Есть человек, за которого вы регулярно доделываете работу.**
 - 02 **Разговор с ним вы откладываете больше месяца.**
 - 03 **Вы оправдываете его перед своим руководством.**
 - 04 **Он выматывает вас сильнее, чем все остальные вместе.**
 - 05 **Вы уже думали «уволить бы» и даже знаете причин, но не делаете этого.**

3 из 5 – вы точно спасатель. Считайте.

Почему вы это делаете



Синдром отличника/отличницы:

«я справлюсь сам, я никого не подведу».

Страх конфликта:

«увольнение = я злодей для команды».

Иллюзия:

«спасая его, я спасаю команду».

Реальность: вы спасаете не его. Вы спасаете себя от неприятного разговора!

ОШИБКА 01 • ЦЕНА

Что это стоит. В цифрах

—

1,5–2

**годовой зарплаты «спасаемого» –
реальная цена его содержания!**

Слабый сотрудник – это не только его оклад.

Это ваши 5–10 часов в неделю на доделки и контроль.

Это демотивация сильных, которые видят, что импакт не важен.

Платит команда. И вы собственной карьерой!

Как это видит ваш босс



Он не видит вашего благородства. Он видит следующую картину:

- у менеджера в команде провал, и менеджер про это молчит;
- метрики проседают;
- сам менеджер выгорел(а) и огрызается.

Вывод сверху один: «он не управляет командой, а потихоньку ее разрушает».

Дальше вы знаете.

ИНСТРУМЕНТ 01

«Аудит импакта»: 4 шага

01

Шкипер-тест

Один вопрос по
каждому человеку
в команде

02

Данные

Цифры вместо
ощущений: задачи,
ревью, сроки, ваши
часы.

03

Разговор

Один честный
разговор по
скрипту из 4
реплик.

04

Контракт

30 дней,
измеримые
результаты,
решение.

Превращает «мучительное решение» в рабочую процедуру.

ИНСТРУМЕНТ 01 • ШАГ 1

Шкипер-тест

«Я бы с ним вышел в открытое море?»

Да → развиваем.

Нет → кандидат на аудит.

«Не знаю» = «нет».

Прогоните всю команду за 10 минут. Письменно.



ИНСТРУМЕНТ 01 • ШАГ 2

Данные вместо ощущений



В 2026 у вас нет права на «мне кажется». Соберите за 15 минут:

- закрытые задачи за квартал;
- возвраты с ревью и сорванные сроки;
- сколько ВАШИХ часов ушло на его поддержку.

Прозрачность работает в обе стороны: бизнес видит все.

Точно видит, что вы его прикрываете.

ИНСТРУМЕНТ 01 • ШАГ 3

Один честный разговор: скрипт

01

Факты.

«За квартал – вот цифры. Без оценок, вот данные».

02

Импакт.

«Вот что это стоит команде и мне».

03

Ожидание.

«Вот что должно измениться и как я это измерю».

04

Срок.

«30 дней. Потом решение. Любое, включая расставание».

Без «как дела», без бутерброда из похвалить потом поругать. Взрослый разговор со взрослым.

ИНСТРУМЕНТ 01 • ШАГ 4

Контракт на 30 дней



Письменно: 3 измеримых результата.

Чекпоинт раз в неделю по 15 минут.

Никакой вашей «помощи руками».

Через 30 дней ровно два исхода: вытянул – вы получили сотрудника. Не вытянул – вы расстаётесь, и это его выбор, зафиксированный его результатами.

ПРАКТИКА • 5 МИНУТ

Прямо сейчас

Вспомните цифру, которую вы написали в чат в начале эфира.

Возьмите одного человека из неё.

Прогоните шкипер-тест.

Запишите дату разговора – конкретный день на этой неделе.

Напишите в чат «готово», когда дата записана.

ОШИБКА 01 • ВОЗРАЖЕНИЯ

Что вас остановит



«А вдруг исправится сам»

– за 8 месяцев не исправился, за девятый не исправится.

«Некем заменить»

– вы уже работаете без него: его работу делаете вы.

«Жалко, у него ипотека»

– вы не банк. Держа его на роли, где он слаб, вы крадёте у него годы в роли, где он был бы силен.

Человек должен развиваться в другом месте, а не мешать вам здесь и сейчас!

ИСТОРИЯ

История одного ИИ-вана



ОШИБКА 02

Избегание управления изменениями

Вы ждете, пока изменения «согласуют» и «дозреют».
Бизнес называет это иначе: менеджер-балласт.

4 симптома избегания перемен

- 
- 01 **Есть изменение, которое вы «внедряете» больше трёх месяцев без результата.**
 - 02 **Вы знаете, что процесс сломан, но молчите на встречах с руководством.**
 - 03 **Вы отложили внедрение ИИ в команде, потому что «люди не готовы».**
 - 04 **Есть коллега, с которым вы избегаете прямого разговора о проблеме.**

Хотя бы один пункт – вы в ловушке перемен.

ОШИБКА 02 • МЕХАНИКА

Почему изменения вязнут



Не потому что «команда сопротивляется».

А потому что вы хотите провести болезненное изменение и остаться для всех хорошим. Так не бывает.

Любое настоящее изменение кому-то невыгодно.

Если все довольны –ничего не меняется, а вы имитируете бурную деятельность.

ОШИБКА 02 • ОПТИКА РУКОВОДСТВА

Наверху есть два списка



2026 – год принудительной трансформации: ИИ, пересборка процессов, новые структуры под гибридные команды.

Всех менеджеров делят на два списка:

- 1. Те, через кого можно проводить изменения.**
- 2. Те, кого надо менять вместе с процессом.**

Третьего пункта в списке нет.

ОШИБКА 02 • ГЛАВНЫЙ ТЕСТ

Изменение, на котором вас проверят

Внедрение ИИ в работу команды – это экзамен 2026 года.

«Мы пока присматриваемся» = «я не управляю изменениями».

Через год у вашего руководства будет прямое сравнение: команды, где лид это сделал, и команды, где лид «присматривался».

ИНСТРУМЕНТ 02

«Драйвер изменений»: 4 шага

01

Карта сопротивления

Кто теряет, кто выигрывает, кто противник.

02

Формула энергии

$H \times B \times P > C$.
Найдите свой ноль.

03

Пилот 2 недели

Эксперимент вместо большого плана.

04

Конструктивная Конфронтация

Разговор по методу Энди Гроува.

Работает для любого изменения – от нового процесса ревью до внедрения агентов.

ИНСТРУМЕНТ 02 • ШАГ 1

Карта сопротивления

Таблица на 10 минут: все, кого касается изменение →
что каждый теряет → что приобретает → его позиция:
союзник / нейтрал / противник (луддит).

Правило: с противниками говорят первыми и лично.

Не в общем чате. Не на общей встрече.



ИНСТРУМЕНТ 02 · ШАГ 2

Формула энергии изменения (формула Глейчера)



$$Н \times В \times Пш > С$$

Недовольство текущим × Видение результата × Первый конкретный шаг > Соппротивление.

Это умножение: любой ноль убивает всё.

Изменение вязнет? Найдите свой ноль. Чаще всего это П: у людей нет простого первого шага.

ИНСТРУМЕНТ 02 · ШАГ 3

Пилот на 2 недели



Не «внедряем новый процесс», а «две недели пробуем на одном проекте, потом решаем по данным».

Пилот снимает 80% сопротивления:

людям не надо соглашаться навсегда.

А вам он дает цифры для разговора с руководством – вместо мнений.

ИНСТРУМЕНТ 02 · ШАГ 4

Конструктивная конфронтация (метод Гроува)

01

Факт.

«Пилот стоит 2 недели, потому что твоя часть не сделана».

02

Влияние.

«Команда не может перейти, я не могу отчитаться о результате».

03

Запрос.

«Мне нужно от тебя X до пятницы».

04

Слушать.

Реальное препятствие – убираем. Саботаж – называем саботажем.

Конфронтация – это не конфликт. Это отказ делать вид, что проблемы нет.

ПРАКТИКА • 5 МИНУТ

Ваше застрявшее изменение



Возьмите изменение, которое у вас вязнет.

Найдите ноль в формуле $H \times B \times P$.

Назовите одного человека, с которым нужна конфронтация на этой неделе.

В чат: какой множитель у вас ноль – Д, В или П?

ИСТОРИЯ

История Жени



ОШИБКА 03

Технологический снобизм

«Мое дело – техничка, деньги пусть считают топ-менеджеры».
В 2026 это не позиция. Это – медленный яд для вашей карьеры.

ОШИБКА 03 · ДИАГНОЗ

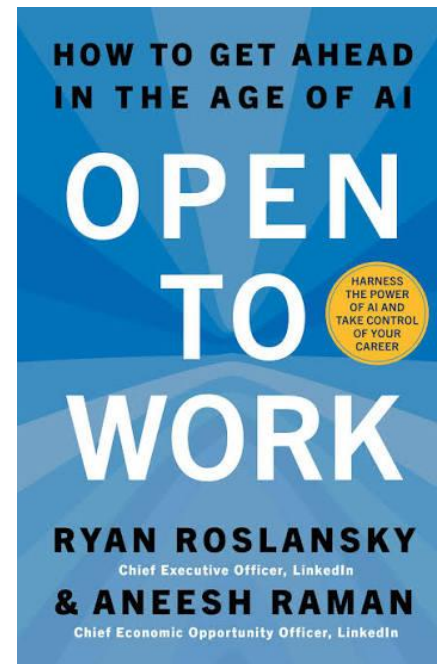
Профессия «задачерезка» умирает

Нарезать задачи и контролировать исполнение – 80% времени типичного менеджера – уже делают агенты. Быстрее, без отпуска, без обид и ЗП.

Вопрос не «заменит ли ИИ менеджеров».

Вопрос – что останется от вашей роли, когда нарезку задач и пересылку сообщений у вас заберут.

Ответ должен быть у вас, а не у HR или топ-команды.



Что бесит топов

Вы приходите с техническими проблемами без внятных решений.

Топ слышит: «дай денег на непонятное».

Вы говорите фичами, спринтами и стори-поинтами. Бизнес разговаривает на языке юнит-экономики.

Пока вы не переводите одно в другое – вы расходная статья, а не бизнес-партнёр.

Кто выживает и растёт в 2026

Тот, кто мыслит как предприниматель внутри компании (интропренер):

- понимает юнит-экономику продукта;
- знает, откуда приходят деньги;
- умеет показать вклад команды в ROI.

Таких мало.

Поэтому их не сокращают – их продвигают.

Они – кадровый актив для топов.

THE INTRAPRENEURSHIP FORMULA

How to drive corporate entrepreneurship
through employee empowerment

SANDRA LAM



ИНСТРУМЕНТ 03

«Бизнес-кейс на одну страницу»: 5 строк

01

Проблема.

Что сломано или что теряем.

02

Цена проблемы.

Сколько это стоит в деньгах, времени или риске.

03

Решение.

Что предлагаете сделать.

04

Цена решения.

Сколько стоит: люди, время, деньги.

05

Возврат и риск.

Когда окупится и что будет, если не делать.

Переводит любую вашу инициативу на язык денег.

ИНСТРУМЕНТ 03 · ПОДГОТОВКА 1

Узнайте цену часа команды

$$\text{ФОТ в месяц} \div \text{рабочие часы} = \text{цена часа}$$

С этой цифры начинается ваш новый язык:

«двухнедельный спринт стоит X» · «этот баг обошёлся в Y» · «встреча на 10 человек стоит Z в час».

Посчитайте сегодня. Одна цифра изменит все ваши разговоры с бизнесом.

ИНСТРУМЕНТ 03 · ПОДГОТОВКА 2

Треугольник: Деньги – Время – Риск

Деньги

Сколько это стоит или экономит.

Время

Что ускоряет или тормозит.

Риск

Какой риск создаёт или закрывает.

Не можете перевести решение в эти три величины – вы сами не понимаете, зачем это делаете. Топ поймёт это за 30 секунд.

ИНСТРУМЕНТ 03 • ПРИМЕР

Бизнес-кейс: до и после

ДО

«Нужно два месяца на рефакторинг биллинга, техдолг критический».

ПОСЛЕ

«Инциденты биллинга стоят нам ~N в квартал и создают риск потери крупных клиентов. Решение: 2 месяца одной пары, X денег. Окупаемость – 2 квартала. Прошу решение до пятницы».

Первую версию режут. Вторую – подписывают.

ПРАКТИКА • 5 МИНУТ

Ваша зарезанная инициатива



Возьмите инициативу, которую вам зарезали в этом году.

Разложите её в 5 строк бизнес-кейса.

Чего не хватило – цены проблемы или цены решения?

В чат одной фразой: строка 2 вашего кейса – цена проблемы.

СИНТЕЗ

Что у вас теперь есть

01

«Аудит импакта»

Keeper-тест → данные → разговор → контракт на 30 дней

02

«Драйвер изменений»

Карта сопротивления → Д×В×П → пилот → конфронтация

03

«Бизнес-кейс на страницу»

Цена часа → Деньги-Время-Риск → 5 строк

Три алгоритма. Все применимы завтра. Ни один не требует бюджета или разрешения.

ТЕПЕРЬ ЧЕСТНО

Что произойдёт в понедельник

Вы всё это записали. И вот что будет дальше – я видел это тысячи (без шуток!) раз.

Горит спринт, на вас давят со всех сторон – и мозг откатывается к автоматизмам: вы снова кодите сами, снова откладываете разговор, снова молчите на встрече с топами.

Знание не меняет поведение. Поведение меняет только тренировка и практика.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Где тренируются такие навыки

Увольнять, конфронтировать, защищать бизнес-кейс перед топами – нельзя научиться по книге.

Первый раз должен случиться не на живом сотруднике и не на реальном совете директоров.

Нужна среда, где можно ошибиться без цены ошибки: тренажёр, разборы, обратная связь от тех, кто это делал десятки раз.

ГЛАВНОЕ

**Вы не контролируете, будут ли сокращения.
Вы контролируете, с какой стороны запятой
окажетесь.**

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Три даты, которые стоит записать сегодня

01

Дата разговора

С сотрудником, который не прошёл keeper-тест.

02

Дата старта пилота

По изменению, которое у вас застряло.

03

Дата защиты кейса

Инициатива, пересобранная в 5 строк.

Занесите в календарь прямо сейчас. Не после эфира – сейчас.

для тимлидов

Команда. Управление без компромиссов

1900 евро

вместо ~~2700 евро~~

Цена действует до 2 августа!



для HEAD-ОВ

Руководитель отдела. Управление подразделениями

2100 евро

Вместо ~~2900 евро~~

Цена действует до 2 августа!



ДЛЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ДИРЕКТОРОВ

Технический директор. Управление технологиями и людьми

2900 евро

Вместо ~~3700 евро~~

Цена действует до 2 августа!



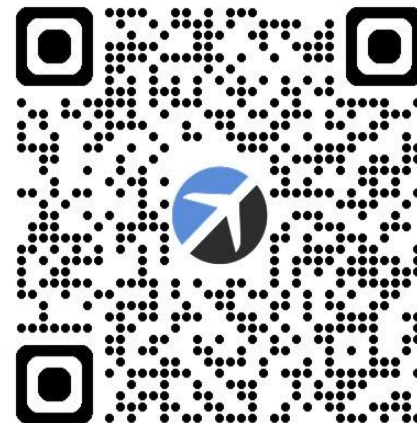
ДЛЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ДИРЕКТОРОВ

Операционный директор. Управление процессами

2900 евро

Вместо ~~3700 евро~~

Цена действует до 2 августа!



ДЛЯ ТЕХ, КТО ДЕЛАЕТ КАРЬЕРНЫЙ ПЕРЕХОД

Программа «Формула перехода»

1200 евро

ВМЕСТО ~~2400 евро~~

Цена действует до 2 августа!



ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА «СТРАТОПЛАН»

Команда / РО / СТО / СОО

Живые тренировки

Сложные разговоры и защиты перед «топами» – в безопасной среде.

Ваши кейсы

Разбираем реальные ситуации участников, а не учебные примеры.

Группа и тренеры

Такие же руководители рядом + обратная связь тренеров Стратоплана.

Ссылка – в чате. Вопросы по курсу – тоже в чат, ответу после Q&A.

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

Q&A

Приоритет – вопросам по трём инструментам:

Конкретный слабый сотрудник, застрявшее изменение, зарезанный бизнес-кейс.

Уволить нельзя оставить.

Запятую ставите вы.



Спасибо. Ссылка на курс и материалы – в чате.