

Конференция Управление 2026

# Управление 2026: Сила Лидера

Руководитель в эпоху ИИ и гибридных команд:  
что делает менеджера по-настоящему сильным?


Спикер: Антон Савочка

# АНТОН Савочка

Сертифицированный тренер и коуч.  
Автор книг для руководителей.  
Тренер Стратоплана.

 **200+**  
компаний прошли  
у меня обучение

 **20**  
стран,  
в которых реализовывал проекты

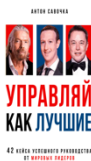
 **5 000+**  
выпускников  
программ обучения

## А В Т О Р   К Н И Г



### «Путь Тимлида»

серия романов для руководителей



### «Управляй как лучшие»

42 кейса мировых лидеров

# 🎯 Как мы проведём эти 50 минут

1

5 мин

## Новая реальность

Как изменились роль  
и задачи руководителя

2

5 мин

## Кейс и проблематика

Разбираем  
кейс Василисы

3

30 мин

## 3 столпа силы

AI-оркестрация ·  
ментальный фитнес ·  
фитнес изменений

4

10 мин

## Что делать завтра

Конкретные шаги  
+ Q&A

# Эпиграф



*Галадриэль,  
великий эльфийский философ*

# Знакомство

Какое главное изменение вы видите в ваших людях за последний год?

Какое главное изменение в рабочих процессах у себя на работе вы наблюдаете?



## Это – Василиса

Наша героиня получила задачу создать маркетинговую стратегию для компании на базе слайдов по итогам стратегической сессии топов и анализа действий конкурентов в 2025 году.

Она работает из дома. Живет в Испании.

Она загрузила слайд дек в ИИ агента с задачей создать презентацию о маркетинговой стратегии и...



# EMILY IN PARIS

NETFLIX



**SEASON 6**

## Ее руководитель Иван:

Пробежался глазами по презентации, затем похвалил Василису за отличную работу.

Задача выполнена в срок и полностью соответствует ТЗ.

Вчитавшись в презентацию, Иван понял, что презентацию сгенерировал ИИ-агент Manus.



# Сигналы новой управленческой реальности



## Задача «закрыта», но это workslop

ИИ выдает правдоподобный слайд-дек.  
Василиса передала работу дальше.  
Стратегии нет — есть имитация.



## Данные слиты. Может даже не один раз

Никто не знает, куда попали данные и что завтра будет с компаниями, которые получили к ним доступ.



## Руководитель узкое место

Иван похвалил результат, потом увидел штамп ИИ.  
Стандартные инструменты контроля перестали работать.

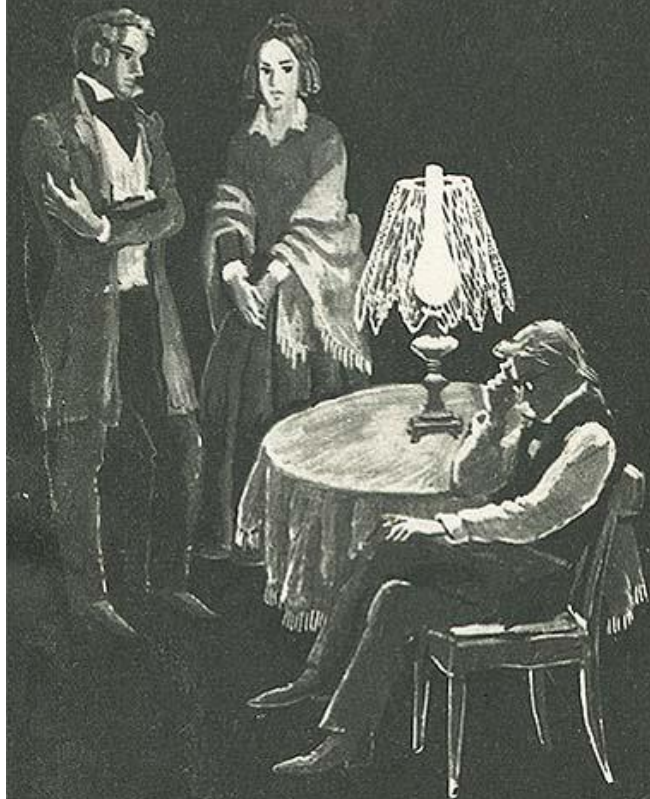
***Это не частный случай Василисы. Это сигналы новой нормальности образца 2026.***

# Уважаемые знатоки, внимание вопрос

Ваши действия на месте Ивана?

Кто виноват в этой ситуации?

А.И.ГЕРЦЕН  
КТО  
ВИНОВАТ?



# Что делать Ивану и всем нам: 3 шага

1

## Обсудить как по-новому организовать процесс

Не «ты молодец/ты облажалась», а разговор про то, как она работала с ИИ: где проверяла, где доверилась. Это формирует новый уровень ответственности за гибридный результат.

2

## Пересобрать метрики для команды

Добавить: Human-AI quality score (качество синтеза человека поверх ИИ), Task Completion Velocity (скорость, но с проверкой полноты). Старые метрики не ловят разницу между «сделано» и «сделано с ИИ».

3

## Договориться о правилах работы с ИИ в команде

Где ИИ нам помощник, а где самостоятельный исполнитель, а где он запрещён. Не регламент на 30 страниц, а 5 строк, понятных команде.

*Но за этими шагами другой уровень мышления руководителя. Про это дальше.*

# Что остаётся опорой

*Технологии меняют КАК мы работаем.  
Эти опоры про то, ЗАЧЕМ и С КЕМ?*



## Смысл

Зачем мы это  
делаем ИИ  
не ответит



## Доверие

Между людьми,  
агентами и командами



## Ответ- ственность

За решение  
отвечает человек,  
а не «Клод/Грок»



## Забота о человеке

ИИ имитирует  
эмпатию, а не  
проявляет ее

# Новая реальность 2026

*От внедрения ИИ к жизни внутри ИИ-экосистем*



## Повсеместность ИИ

Агентские технологии интегрированы в каждый рабочий инструмент: CRM, мессенджеры, документы, аналитика.

*Примеры: Copilot в Office, агенты в Notion, Perplexity Enterprise, встроенные ИИ в вашу ERP.*



## Гибридная параллельная работа

Несколько ИИ-агентов выполняют задачи для одного сотрудника. Человек ставит задачи, контролирует и синтезирует результат.

*Аналитик 2026 – это не тот, кто считает, а тот, кто задаёт 4 агентам разные гипотезы и сводит выводы.*

# Что говорят цифры



Стресс у менеджеров +7 п.п., гнев +12, грусть +11, одиночество +10  
– выше, чем у рядовых сотрудников.

# 20%

**глобальная вовлечённость  
сотрудников – самый  
низкий показатель за  
последние годы**

*было 23% в 2022*

# 22%

**вовлечённость менеджеров  
(было 31% в 2022)**

*–9 п.п. за 3 года*

# 95%

**организаций НЕ видят  
влияния ИИ на прибыль**

*при \$40 млрд инвестиций · MIT*

# Что вам ближе из этих цифр?

1 Вовлечённость падает – и у меня в команде тоже

2 Мне, как менеджеру тяжелее, чем раньше

3 В ИИ вложили денег, но эффекта не видно

4 Всё это далеко от моей реальности

*Напишите 1/2/3/4 в чат ваше мнение*

# ИИ враг менеджера?

Агенты усилили небольшое число команд,  
**а сломали сильно больше.**

---

Стали ли вы проводником для команды?

- Помогаете ли вы своим людям переучиваться?
- Доносите ли вы смысл изменений?
- Помогаете ли вы справляться людям со стрессом и FOMO



# Три столпа силы руководителя 2026

## AI-Оркестрация

Управление синергией людей и ИИ-агентов. Переход от контроля задач к проектированию гибридных рабочих потоков.

**Результат:** рост продуктивности без выгорания.

## Ментальный Фитнес

Защита когнитивного здоровья команды. Мониторинг "ИИ-усталости", предотвращение когнитивной атрофии. Помощь «тревожникам»

**Результат:** высокая адаптивность команды.

## Фитнесс изменений

Способность переваривать постоянные изменения. Менеджер знает и умеет работать с изменениями на уровне взаимодействия со средой.

**Результат:** попадаем в цели, когда все меняется.

# Столп 1: От управления к AI-Оркестрации

Менеджер больше не «распределитель задач», а

Куратор агентских систем: Какие задачи ИИ может взять в команде?

Элайнер: борьба с «Workslop», искажениями и ошибками ИИ

Генератор смысла: А зачем? И почему?

## Столп 2: Ментальный фитнес команды

Лидер – это защитник когнитивного ресурса сотрудников в эпоху ИИ-перегрузки и плохих новостей.

Когнитивный аудит: мониторинг симптомов «ИИ-усталости» и когнитивной атрофии.

Развитие мышления: обучение критическому анализу и проверке ИИ-результатов.

Well-being: умеем разговаривать с людьми о ресурсе.

## Столп 3: фитнес изменений

Лидер это тот, кто умеет работать с кризисами и постоянными переменами.

Коммуникация с командой: что, как и почему меняется.

Владение фреймворками ChM: Коттер, ADKAR, Cynefin.

Эмоциональное лидерство: неопределенность как ресурс.

# Какой блок у вас сейчас самый проседающий?

01

## AI-Оркестрация

Не до конца понимаю,  
как встроить ИИ в процессы

02

## Ментальный фитнес

Люди выгорают,  
но я не успеваю заметить

03

## Фитнес изменений

Перемены бесконечны,  
команда устала, а я не  
справляюсь

# Все это работает при одном условии, когда

У руководителя усложнилось мышление.

Оно стало более комплексным.

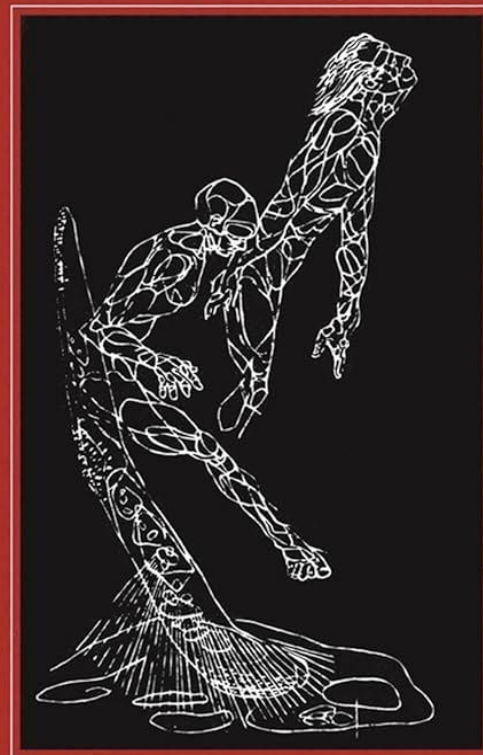
Переход от «быть встроенным в систему»

к «пониманию системы как объекта»,  
с которым я взаимодействую.

## The Evolving Self

*Problem and Process  
in Human Development*

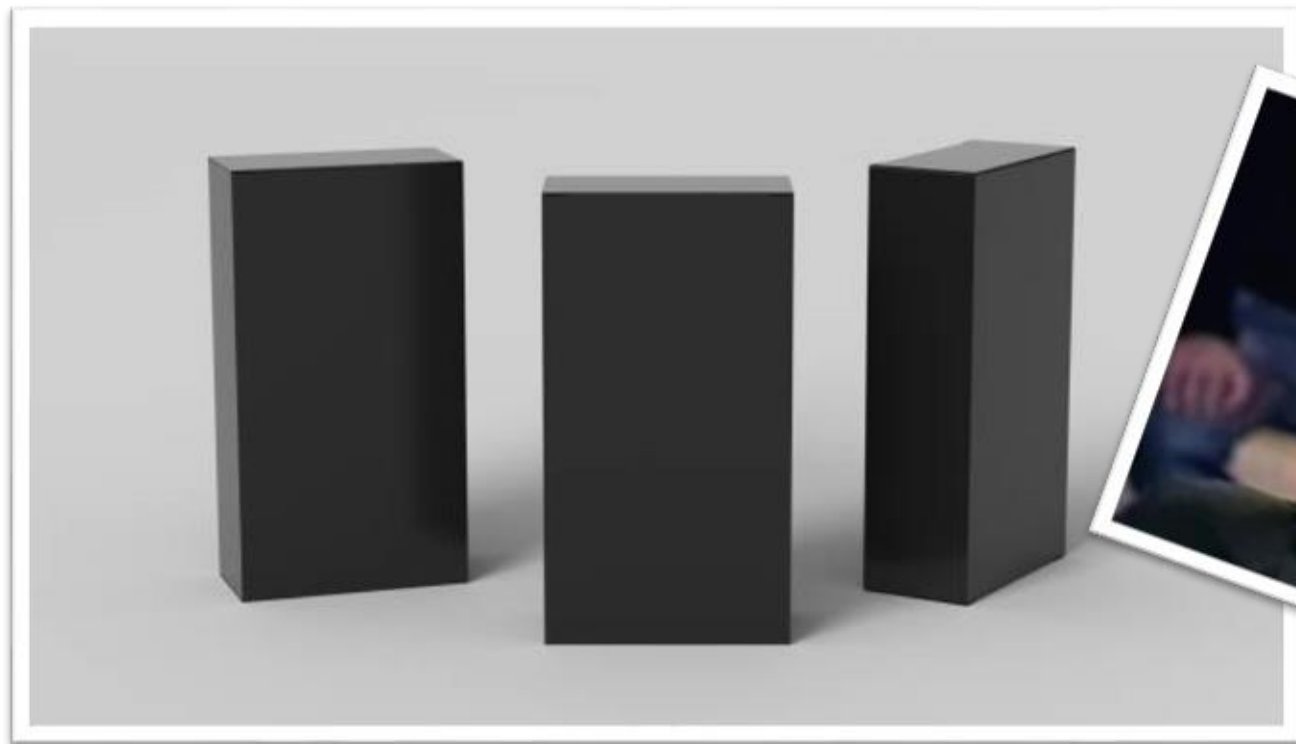
Robert Kegan



“If one could buy only 1 book on adult development,  
*The Evolving Self* would be the book to buy . . .  
It reflects the state of the art.”

George F. Vaillant, M.D.

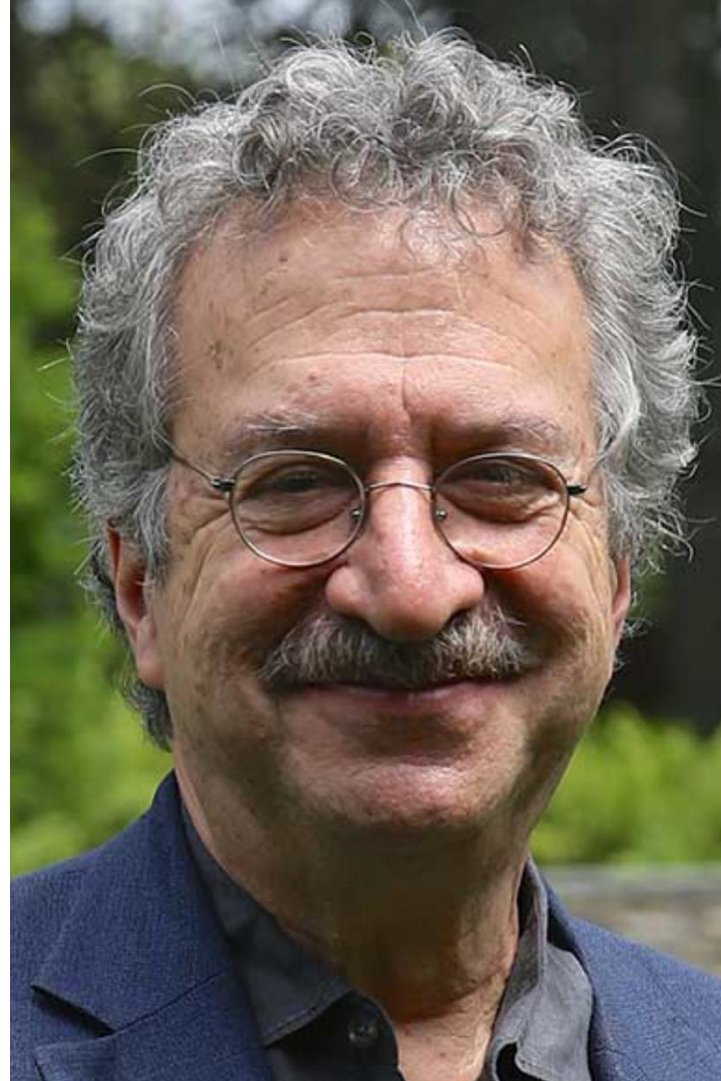
# Три черных ящика



## Что важно понимать

Развитие мышление и способность управлять сложными системами происходит не через накопление знаний, а через столкновение с ситуациями, в которых текущая структура мышления перестаёт работать (вспомните Василису).

Это называется «оптимальный конфликт» в рамках модели Роберта Кигана.



# Оптимальный конфликт

Оптимальный конфликт – это ситуация, в которой привычный способ мышления уже не справляется с задачей,

но при этом задача не настолько непосильна, чтобы человек сломался или закрылся.

# КОНСТРУКТИВНАЯ

К О Н Ф Р О Н Т А Ц И Я



Александр ОРЛОВ

# Открытость новому опыту

Помещаем себя в контексты, где привычные модели поведения не работают.  
Сознательно меняем роли и масштабы деятельности.

## ЧТО ДЕЛАТЬ ЗАВТРА

- 1 Возьмите задачу, для которой у вас нет готового шаблона
- 2 Попросите коллегу из другой вертикали поговорить об их лучших практиках 2026
- 3 Раз в квартал ныряйте в новый контекст: стажировка, кросс-команда, пет-проект

# Metafeed – фидбек про мышление

Руководителю нужен кто-то, кто даёт фидбек не про результаты, а про то, КАК ты мыслишь и принимаешь решения. Стандартные инструменты здесь не работают.

## ОБЫЧНЫЙ ФИДБЕК

*“Ты не успел в срок. И вот почему”*

## МЕТАФИДБЕК

*“Какую альтернативу ты даже не рассмотрел и почему?”*

## КТО МОЖЕТ БЫТЬ ТАКИМ ПРОВОДНИКОМ



Психолог



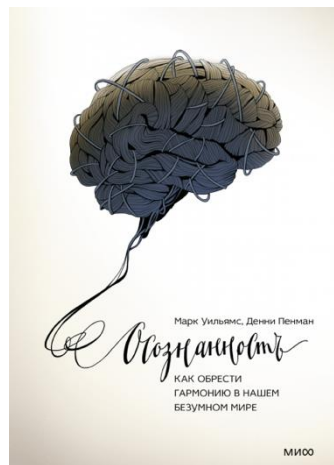
Коуч



Ментор

# Mindfulness развиваем наблюдателя внутри

Чтобы работать с мышлением, нужно уметь его замечать. Медитация и практики созерцания развивают этот навык.



## «Осознанность»

М. Уильямс, Д. Пенман

### МИНИМАЛЬНАЯ ПРАКТИКА

## 10 минут в день. Достаточно.

- ✓ 5 минут утром. Сел, закрыл глаза, наблюдаю за дыханием.
- ✓ Перед сложным разговором – 1 минута пауза и внимание к телу.
- ✓ Вечером – 5 минут. Что я сегодня заметил в себе впервые?

## Как результат

Такой лидер способен работать с людьми у которых разный уровень и масштаб мышления.

Такой лидер умеет выдерживать ситуации неопределенности и сложности.

Такой лидер готов вести за собой гибридные команды.



## Что из этого вы уже делаете?

1. Развиваюсь через оптимальный конфликт
2. Работаю с мышлением через проводника
3. Практикую медитацию и прочий mindfulness
4. Учусь делать что-то новое

# Выводы

Сила руководителя не только в навыках (change management), она также в способности мыслить и действовать иначе.

В эпоху глобальных изменений лидеры создают и транслируют смыслы, также формируют чувство безопасности и доверия.

Этого машины пока делать не умеют, как и проявлять реальную эмпатию.

# Эпилог

*«Даже самая продвинутая нейросеть  
не в состоянии преодолеть  
безразличие тимлида».*

*Джон Клифтон,  
CEO Gallup Institute*



# Мы помогаем расти на каждом уровне

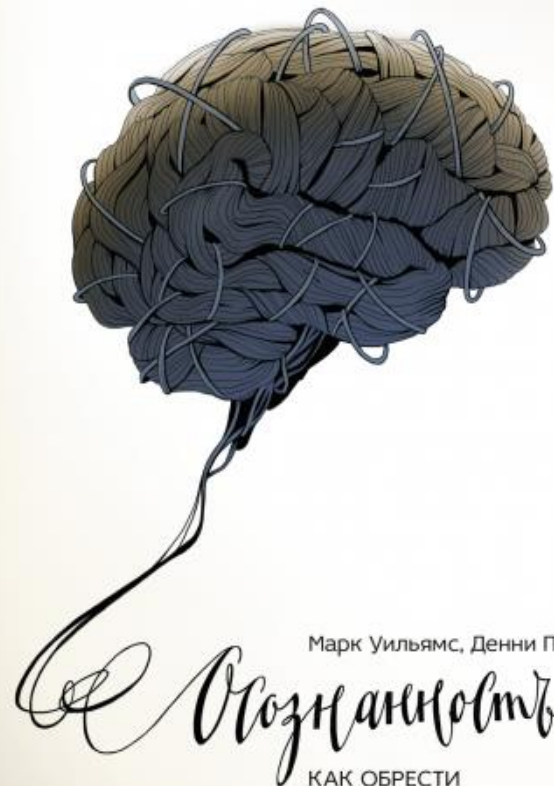
СТО	COO	Тимлид	Рук. отдела
Стратегия и технологическая зрелость	Операции, процессы, масштаб	Команда и ежедневное лидерство	Управление внутри функции

## Время вопросов и впечатлений

Какие вопросы у вас есть?

Какой главный инсайт вы забрали с собой?

Как вам выступление?



Марк Уильямс, Денни Пенман

*Осознанность*

КАК ОБРЕСТИ  
ГАРМОНИЮ В НАШЕМ  
БЕЗУМНОМ МИРЕ