

STRATOPLAN SUMMER CAMP

10х в команде: как управлять людьми, которые работают за десятерых

Управление асимметричной производительностью в эпоху ИИ-агентов

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

АВТОР КНИГ



«Путь Тимлида»

серия романов для руководителей



«Управляй как лучшие»

42 кейса мировых лидеров

План выступления

- 01 Новая реальность: асимметричные команды
- 02 Социальная динамика новой производительности
- 03 От ИИ-героя к мультипликатору знаний и результата
- 04 Архитектор смыслов
- 05 Пространство свободы, экспериментов и игры
- 06 Новые узкие места: почему ТОС важен как никогда

ВОПРОС ГРУППЕ

Есть ли у вас такие Артуры?

Тот, кто уже работает «за десятерых» с помощью ИИ-агентов.
Держим его в голове весь следующий час.



Комплексная асимметрия

Скорость

Агенты дают кратный темп выполнения.

Качество

Результат стабильно выше среднего по команде.

Автономность решений

Меньше зависит от согласований и подсказок.

Разрыв перестаёт быть одномерным – и потому сравнение острее, а «догнать» труднее.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Как не дать разрыву в производительности разрушить команду в условиях использования ИИ-агентов.

Раньше команда = сумма сопоставимых вкладов (с учетом уровня/грейда контрибьютора).

Теперь один человек с агентами выдаёт кратно больше остальных.

Вопрос не «как его поощрить», а «как не разрушить команду».

РАЗДЕЛ 01

Новая реальность: от равных исполнителей к асимметричным командам, где есть симбионты



Сдвиг контекста

ИИ и агентные системы превращают отдельных сотрудников в «усиленные узлы производства».

Производство выходного продукта перестаёт быть их личным ограничением – рычаг теперь не в руках, а в выстроенной системе агентов.

DESIGNING MULTI-AGENT SYSTEMS

Principles, Patterns and Implementation for AI Agents

Victor Dibia



Новая норма

—

+26%

рост числа выполненных задач у разработчиков с доступом к GenAI

Полевые эксперименты на 4 867 разработчиках Microsoft, Accenture и Fortune-100 компании (Cui, Demirer и др.).

Эффект неоднороден: у junior рост 27–39%, у senior – лишь 8–13%.

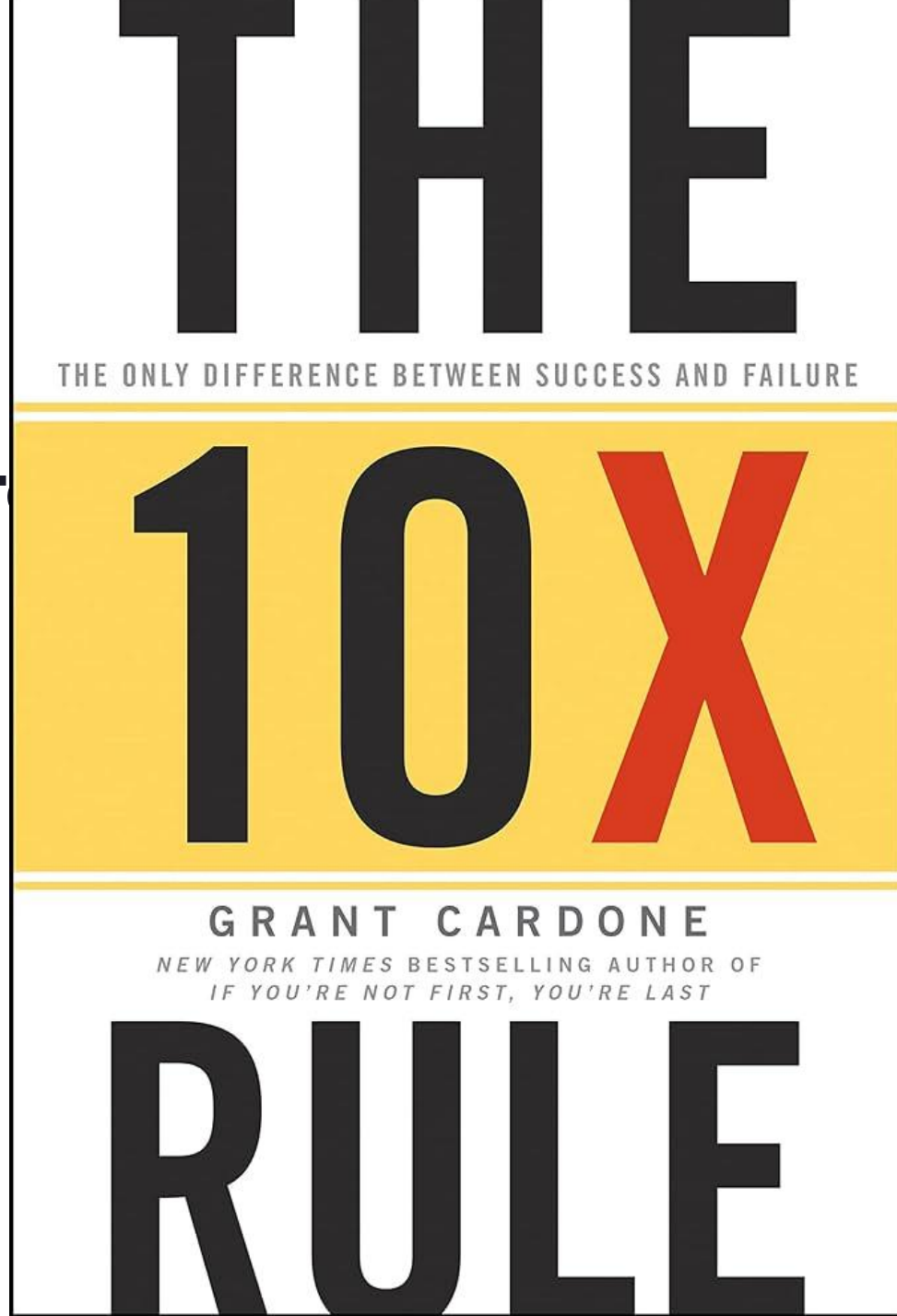
ИИ системно усиливает более опытных контрибьюторов.

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Первая иллюзия: задача $\neq$ сист

«Один человек теперь делает работу за десятерых»
– на уровне задач это часто правда, на уровне системы нет.

Следствие: 10x внутри функции $\neq$ 10x производительность
команды.



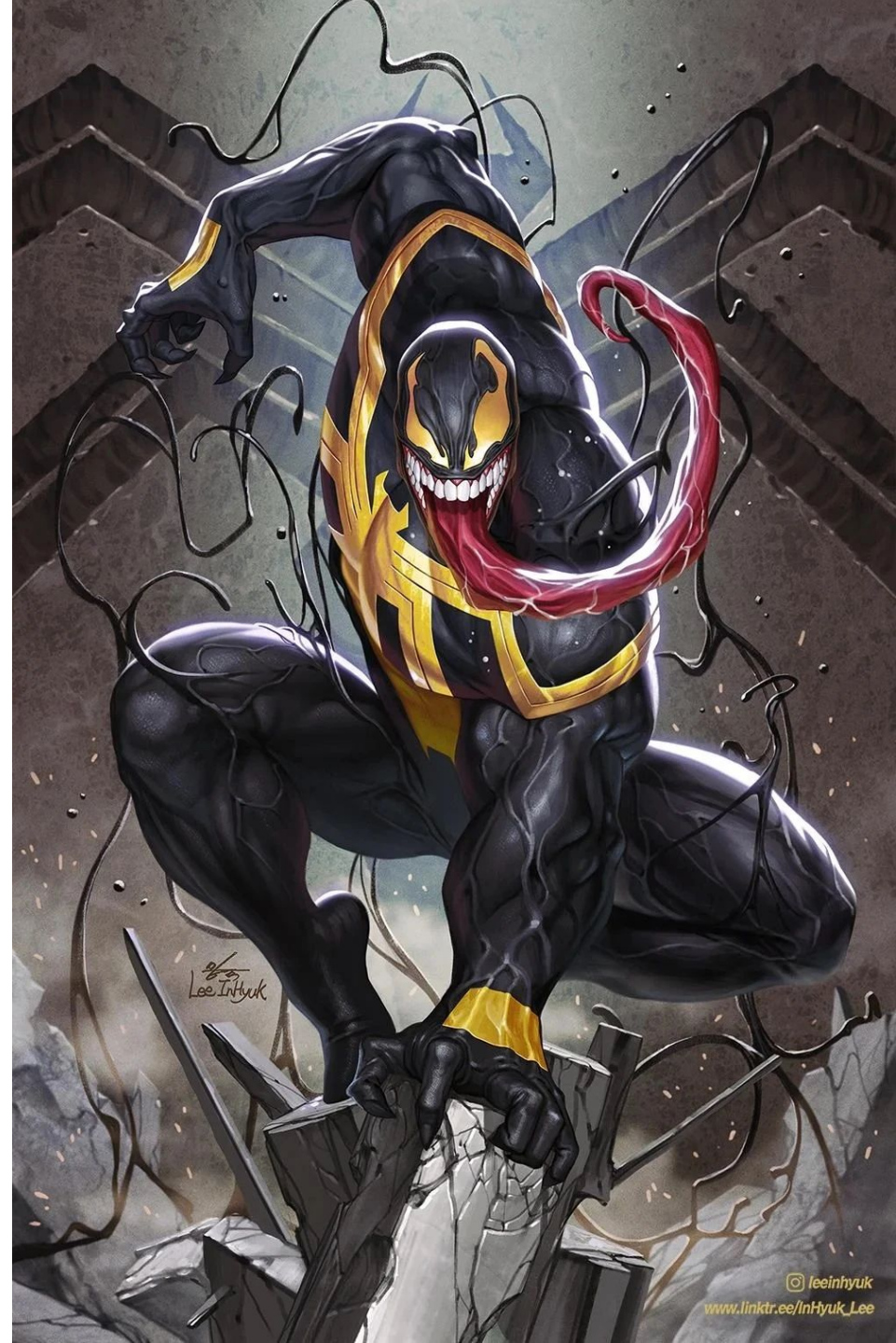
НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Сотрудник-симбионт

10х возникает не у «гения», а у того, кто выстроил связку из агентов и научился ими дирижировать на уровне процессов.

Мы управляем уже не человеком, а человеком-плюс-система: процесс непрозрачен, темп кратный, привычный контроль выполнения не работает.

Кого контролировать? И как??



Три сценария разрушения команды

01

Раскол

Команда расходится на «успешного» и «отстающих»; мотивация вторых падает.

02

Бас-фактор

Знания и агентные сценарии замыкаются на одном человеке – риск для бизнеса.

03

«Пусть делает он»

Остальные тихо отключаются и перестают расти.

РАЗДЕЛ 02

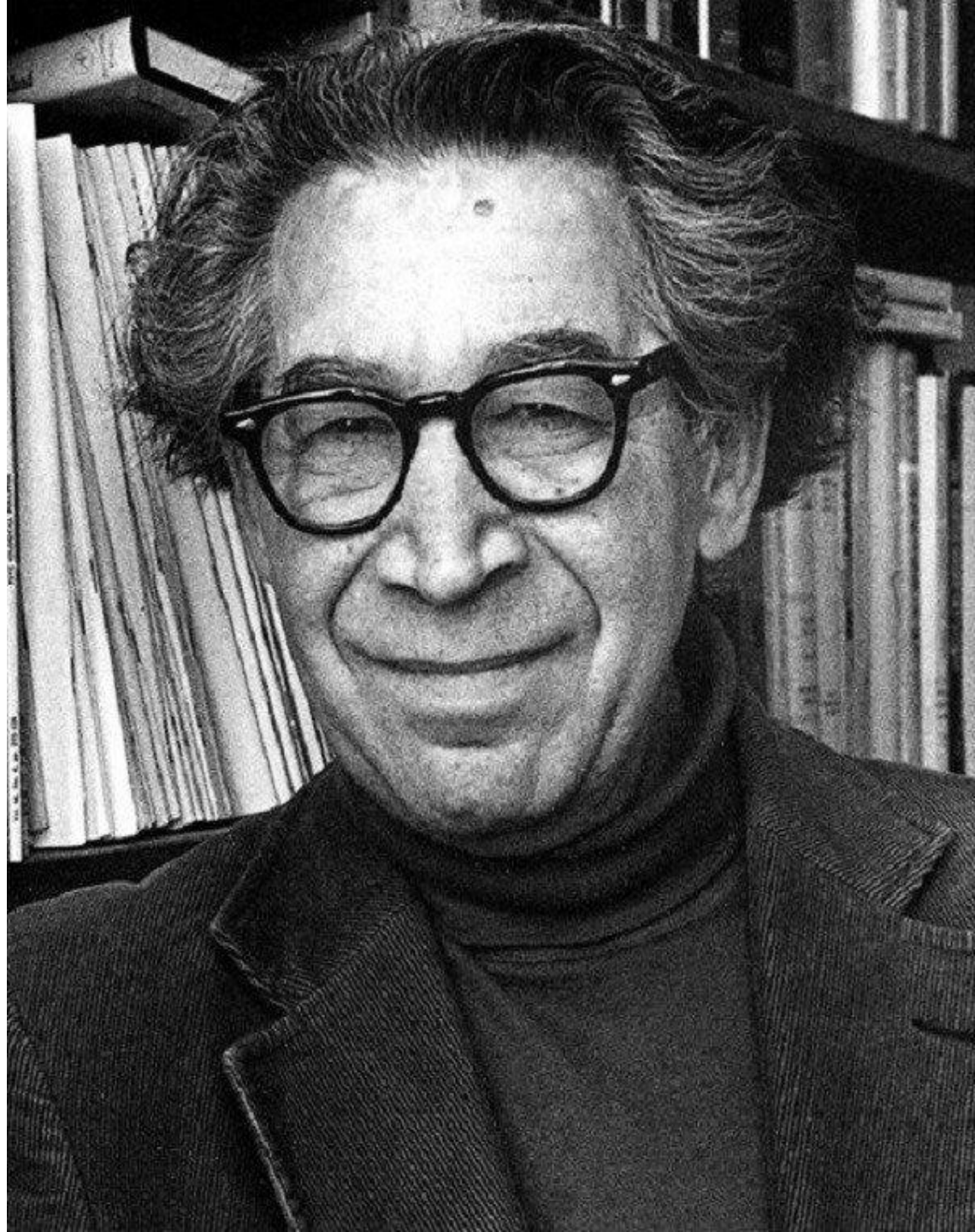
Социальная динамика новой производительности

СОЦИАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Звезда чаще демотивирует, чем вдохновляет

По теории социального сравнения Леона Фестингера, чем ближе сотрудник к уровню звезды, тем сильнее растёт чувство психологического «права» – а с ним отклоняющееся поведение и падение благополучия.

Эффект усиливается там, где команда тесно взаимозависима.



У ПОЗИТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ЗВЕЗДЫ ЕСТЬ ПОТОЛОК

—
25 / 75

**оптимальная доля звёзд и остальных
в команде**

Исследование Элизабет Кэмпбелл (Univ. of Minnesota, Personnel Psychology): звёзды поднимают коллег лишь тогда, когда их в команде немного (1-2 человека).

**Звёзд выгоднее разносить по группам, а не
складывать в одну.**

Системный эффект

—

9 из 10

руководителей не видят влияния ИИ
на продуктивность фирмы

NBER «Firm Data on AI» (2026, опрос ~6 000 руководителей): девять из десяти не отмечают влияния ИИ на продуктивность за последние три года.

Рост активности отдельных людей не конвертируется в релизы – мешают узкие места процесса.

ВОПРОС ГРУППЕ

Наблюдали ли вы такой эффект?

Проблема не в скорости выполнения работ людьми, а в стыках и критических цепях системы.

Уильям Детмер

системный подход
к непрерывному
совершенствованию

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ГОЛДРАТТА

СОЦИАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Зависимость и выученная беспомощность

Звёзды могут снижать креативность команды,
мешая обучению остальных.

Добавьте установку «пусть делает он» – и часть
людей перестаёт расти.

Зависимость от единственного носителя
агентных систем – тот же бас-фактор, только
социальный.

SECOND EDITION



MANAGING *the* UNMANAGEABLE



RULES, TOOLS, AND INSIGHTS FOR
MANAGING SOFTWARE PEOPLE AND TEAMS



MICKEY W. MANTLE | RON LICHTY

СОЦИАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

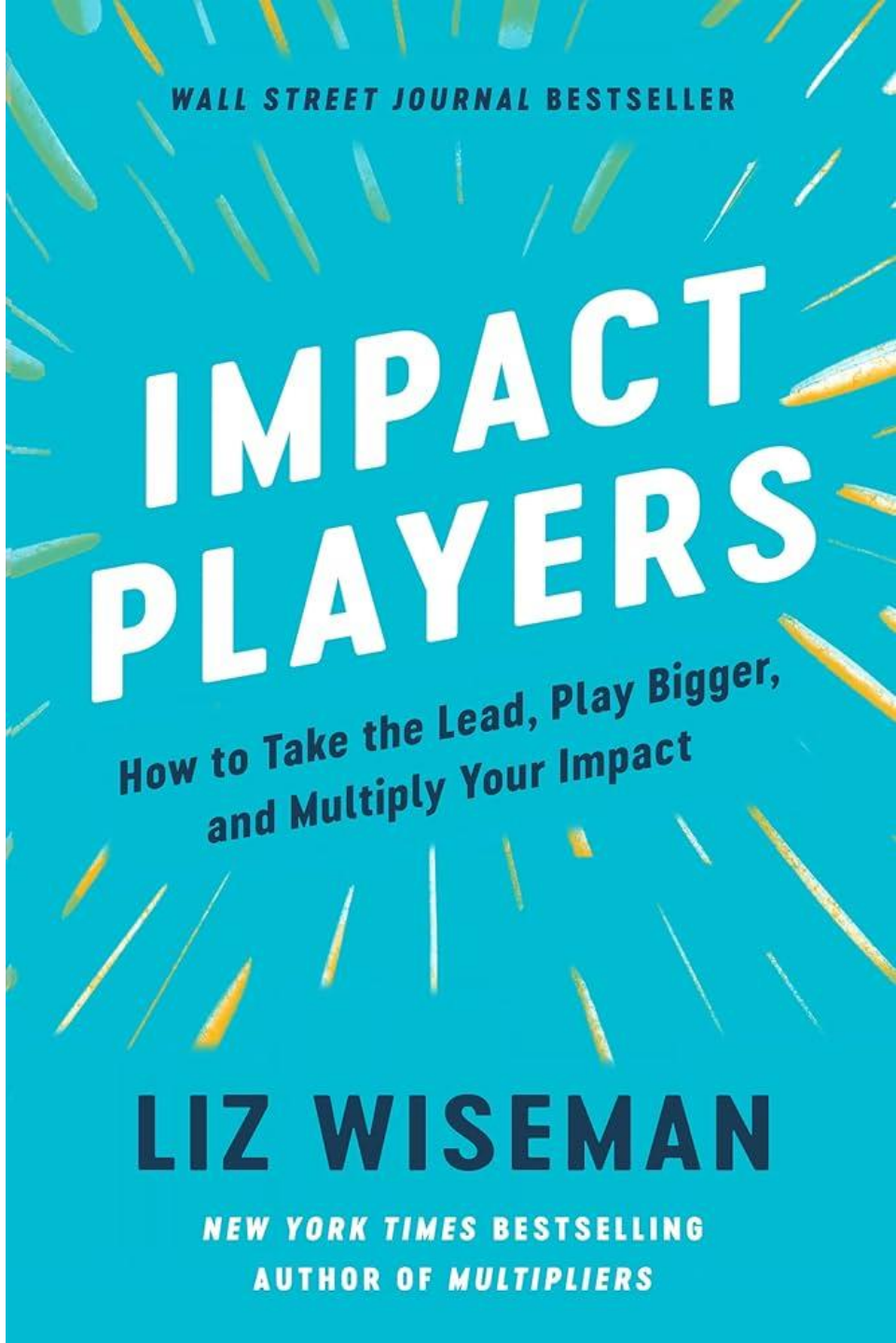
Как предотвратить раскол

—

Сместить сравнение с «кто быстрее» на «кто чему научил».

Сделать ресурс звезды общим.

Цель – не приглушить звезду, а перенаправить её экспертизу на обучение команды.



РАЗДЕЛ 03

От ИИ-героя к мультипликатору знаний

МУЛЬТИПЛИКАТОР

Культура «каждый учит каждого, все учат агентов»

Двойная петля обучения: люди учат друг друга и одновременно дообучают агентов. Промпты, инструкции и базы знаний становятся общим активом.

Знание, вынесенное в систему, перестаёт быть точкой отказа.



МУЛЬТИПЛИКАТОР

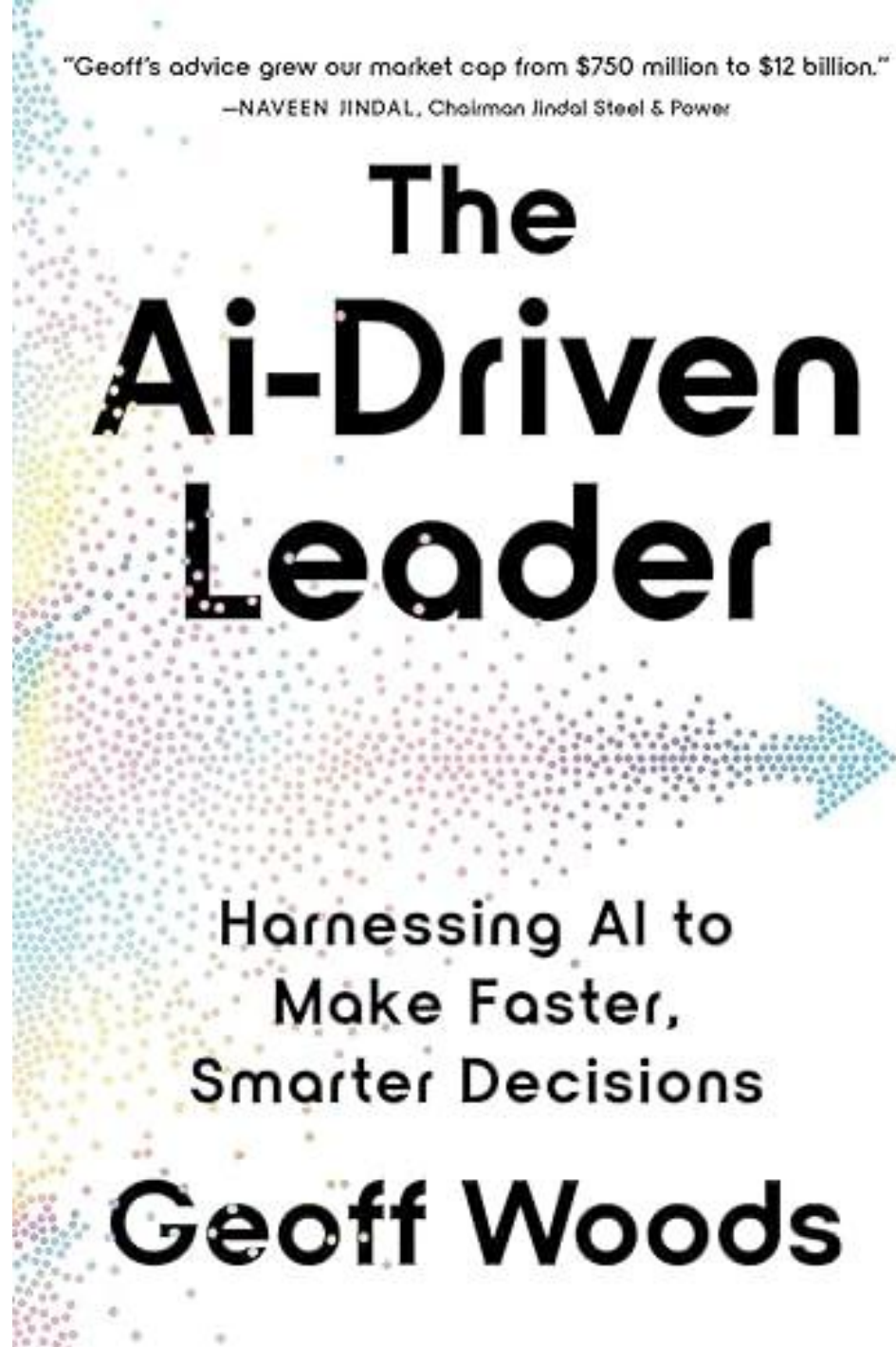
Что именно передаём

Агентные сценарии, рабочие системы, чек-листы проверки результата – и навык видеть границу:

где ИИ помогает, а где ухудшает результат.

Формат передачи классический:

«показал – сделали вместе – сделал сам».



МУЛЬТИПЛИКАТОР

Из чемпиона – в усилитель

Индивидуальный рекорд звезды стоит меньше, чем поднятый ею средний уровень команды. Метрика успеха смещается с её личного выхода на дельту остальных.

WALL STREET JOURNAL BESTSELLER

multipliers

HOW THE BEST LEADERS
MAKE EVERYONE SMARTER



LIZ WISEMAN | WITH GREG MCKEOWN

FOREWORD BY STEPHEN R. COVEY

Почему «просто передай промпты» не работает

«GenAI Wall Effect» (HBS, 2025): перенос экспертизы упирается в «дистанцию знания» от задачи.

ИИ повышает продуктивность, но не превращает новичка в эксперта.

Передавать нужно не промпты, а контекст и суждение.

РАЗДЕЛ 04

Архитектор смыслов: управление людьми, которых уже нельзя мотивировать

Высокопродуктивные сотрудники не воспринимают обычный менеджмент

до
800%

продуктивнее среднего в сложных
ролях

Высокопродуктивные исполнители – до 400% продуктивнее среднего, а в сложных ролях до 800% (!!!).

Стандартные стимулы и контроль для них быстро теряют смысл.

Их нельзя «мотивировать» – им нужен другой масштаб задачи и другой уровень работы со смыслами.

И они же первыми выгорают

—

x5

чаще ищут новую работу при
высокой результативности и низкой
устойчивости

Keystone Partners (2025): средний индекс
результативности 31% при устойчивости всего 19%.

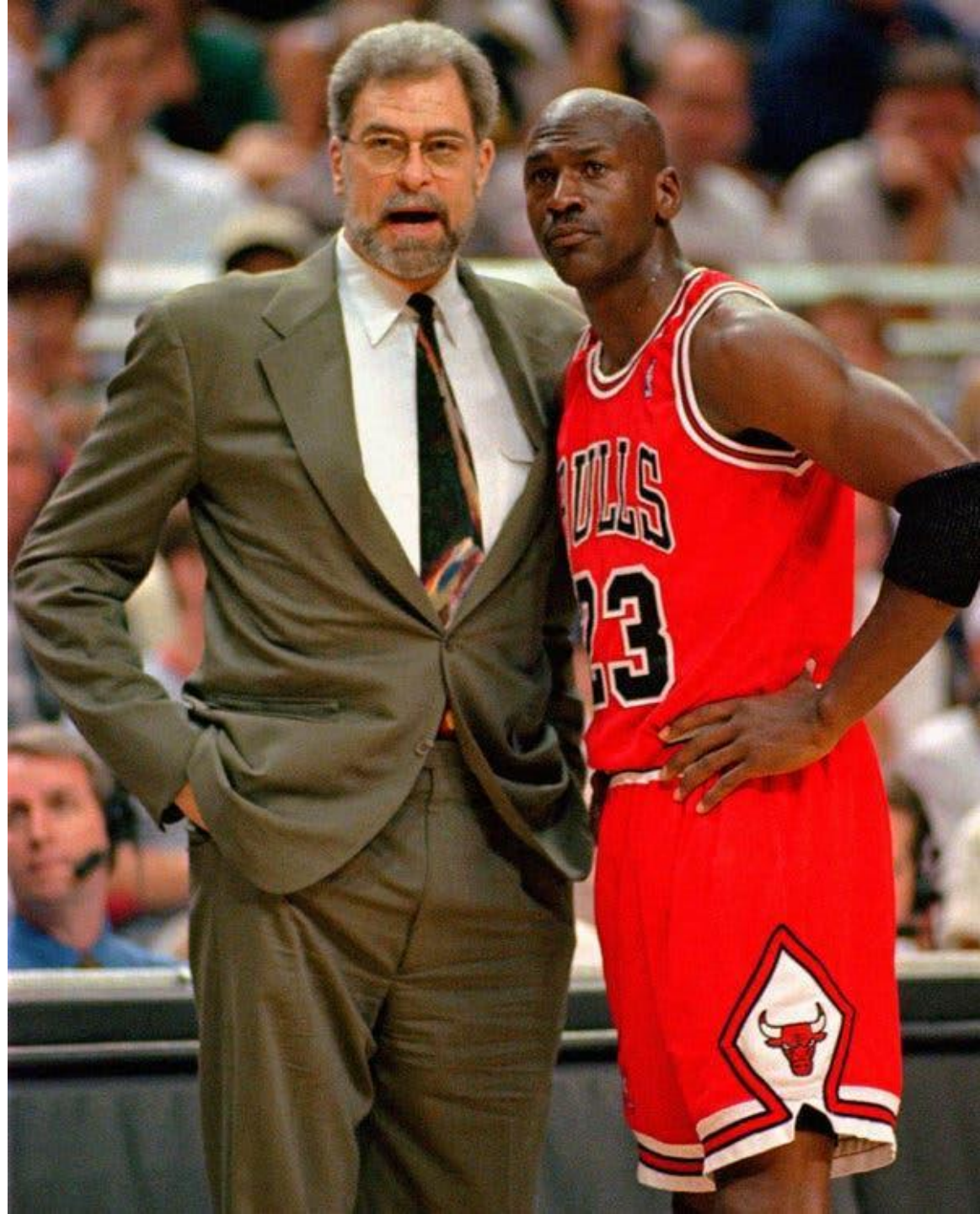
**Уход одной звезды тянет за собой других
сильных.**

УРОК ФИЛА ДЖЕКСОНА

Управление через смыслы, а не контроль

Джексон работал со звёздами не давлением, а смыслом: привнёс в команду осознанность и практики mindfulness, развивал личностный рост игроков.

Себя он видел не «начальником», а «совестью команды», смещая фокус с табло на процесс.



АРХИТЕКТОР СМЫСЛОВ

Осознанность, мастерство, лидерство – вместо контроля

Сместить разговор с «сделал / не сделал» на мастерство, смысл и влияние на команду или продукт.

Менеджер задаёт рамку и вопросы, а не задачи.

PHIL JACKSON

and HUGH DELEHANTY



ELEVEN RINGS

THE SOUL of SUCCESS

ВОПРОС ГРУППЕ

Как вы работаете со смыслами?

Как часто и как именно вы говорите с командой о том, как ваши усилия влияют на рынок, клиента, общий результат?

НАЧНИ

КАК

ВЫДАЮЩИЕСЯ

ЛИДЕРЫ

ВДОХНОВЛЯЮТ

ДЕЙСТВОВАТЬ

С

САЙМОН
СИНЕК

ПОЧЕМУ

РАЗДЕЛ 05

Создание пространства свободы, экспериментов и игры

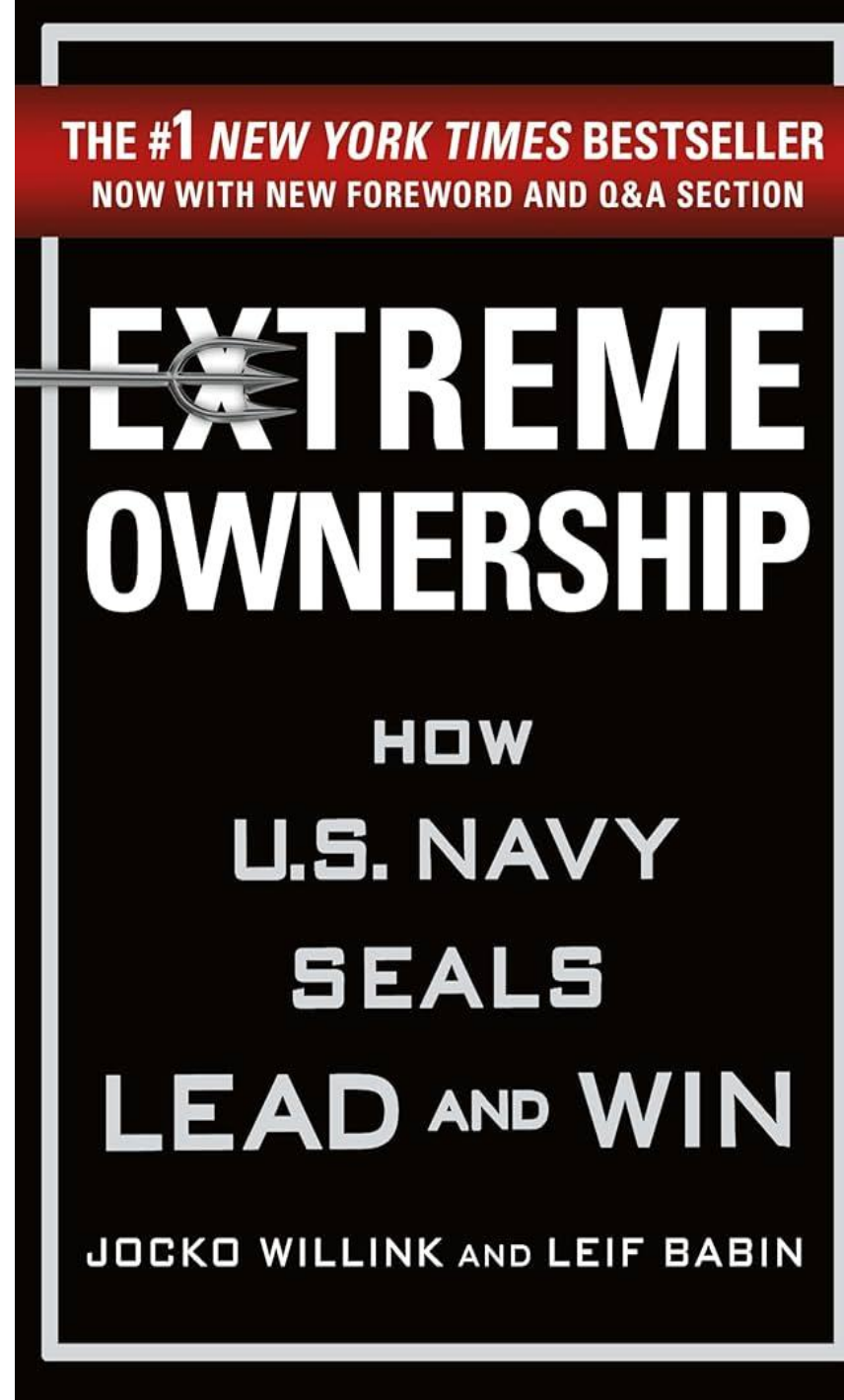
ПРОСТРАНСТВО СВОБОДЫ

Среда, где 10x генерирует инновации, а не выгорает

Свобода без рамки – хаос и выгорание; рамка без свободы – уход.

Нужен баланс: ясная цель (Commander's Intent), общие ресурсы, право на эксперименты.

Игра и автономия – не бонус, а механизм удержания и инноваций.



ПРОСТРАНСТВО СВОБОДЫ

Зоны свободы внутри рамок

Сверхпродуктивный человек упирается в потолок и уходит за вызовом на сторону, если нет легального пространства для эксперимента.

Решение – явные «песочницы»: что можно пробовать, в каких границах, с каким бюджетом ошибки.

THE LEAN STARTUP

How Constant **Innovation**
Creates Radically
Successful Businesses

ERIC RIES

'Mandatory reading for entrepreneurs' **Dan Heath**

ПОДХОД СТИВА КЕРРА

Автономия вместо микроменеджмента

Керр однажды отдал команде целую игру, чтобы игроки тренировали себя сами. Ключевой навык он формулирует как «независимость от результата» – готовность ошибаться, чтобы выступать под давлением.

Звезде нужна автономия в доверии, а не надзор.

Самый яркий пример – Стефен Карри.



Рамка свободы: практический контур

Границы

Что нельзя ни при каких условиях.

Направление

Зачем, ради какого результата.

Бюджет ошибки

Сколько можно потерять на эксперименте.

Ритм обратной связи

Как часто сверяемся.

Внутри контура – максимум автономии.

РАЗДЕЛ 06

Управление новыми узкими местами: почему ТОС важен как никогда

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

ТОС: пропускную способность системы определяют ее ограничения

Теория ограничений Голдратта («Цель», 1984): в системе есть узкое место, задающее общий поток; оптимизировать всё подряд бессмысленно.

ИИ-агенты создают новые узкие места на стыке командного взаимодействия.



OUTPUT TO OUTCOME

Узкое место переехало из «сделать» в «согласовать, проверить, внедрить»

Доктор Мик Керстен: как только ИИ убирает выпуск знаниевого продукта как ограничение, производительность упирается в организационные структуры и процессы.



Локальная оптимизация без системы вредит

—

~95%

корпоративных пилотов GenAI не
дают эффекта

Локальный выигрыш на задаче без системного подхода лишь усиливает неэффективность, создавая лишний объём вместо потока.

10x у одного упирается в валидацию, интеграцию и решения остальных.

Перестройка вокруг нового ограничения

Пять фокусирующих шагов: найти узкое место (часто это решения и согласования),
подчинить ему процессы, перестроить роли,
расширить, повторить.

Кто изменил операционную модель с учетом агентов,
тот получает возможность непрерывного
улучшения.

Это не про сотрудников!

Это про умение работать с бизнес процессами!



COLLINS BUSINESS ESSENTIALS

**MICHAEL HAMMER
and JAMES CHAMPY**

REVISED AND UPDATED with a new authors' note

“An important book that describes the principles
behind a new and systematic approach
to structuring and managing work.”

—Peter F. Drucker

Reengineering the Corporation

A Manifesto for Business Revolution

National Best Seller

Шесть сдвигов менеджера

Равные → асимметричные команды

Контроль выполнения → управление динамикой

Герой → мультипликатор

Мотивация → смысл и мастерство

Надзор → автономия в рамке

Управление задачами → управление потоком ценности

Что сделать уже на этой неделе

01

Найти своего «Артура»

И честно назвать его бас-фактором.

02

Сделать ресурс общим

Один разбор его кейса для всей команды.

03

Открыть «песочницу»

С явным «бюджетом ошибки».

04

Найти новое узкое место

Что тормозит после его 10х.

Практика (8 минут)



**Заполните шаблон, который мы выложили в чат.
Сделайте это сейчас.**

**Если после упражнения вы поняли, что стоит занести
некую задачу в календарь, сделайте это прямо сейчас!**

ФИНАЛЬНЫЙ ВОПРОС

Ваш самый продуктивный человек – это актив команды или узкое горло системы?

Ответ зависит не от него, а от вас как архитектора смыслов и процессов.

Управление 10х-командой – это не руководство людьми, а постоянная перенастройка архитектуры взаимодействия между ними через смыслы, процессы и форматы сотрудничества.