Что вы будете делать,
если ваш аккаунт Claude заблокируют?

Аннотация

Кажется, с ИИ работа руководителя станет проще: исполнителей теперь сколько угодно.

У меня получилось наоборот: агенты ждут, пока я поставлю задачу или приму результат. Узкое место теперь я.

Давайте разбираться: как искать исполнителей сильнее себя, делегировать без микроменеджмента и сохранять контекст у организации?

Мир изменился. Или ничего не изменилось?

Disclaimers

- Универсальных решений нет: люди, задачи и организации разные
- Субъективный опыт, ошибка выжившего и всё такое
- Частное мнение, не позиция нынешних и прошлых работодателей
- 35 минут выступление · 15 минут интервью · 10 минут вопросы

Интро



Александр Ложечкин

docsvision **1999 — 2004**: Разработчик -> CTO

Microsoft **2004 — 2018**: Evangelist -> Engineering Manager

amazon web services **2019 — 2021**: Solutions Architect Manager

Райффайзен БАНК **2021 — …** : CIO, Член Правления банка

medium.com/@allo

linkedin.com/in/alexanderlozhechkin/

podlodka.io/breslavandlozhechkin

Три главные мысли

- ИИ — это рычаг и дифференциатор
- Делегирование — это превращение возможностей в результат
- Контекст — это точка опоры

От прогноза к регулярным полётам



9 октября 1903

NYT: летающая машина

может потребовать миллионов лет

17 декабря 1903

Первый полёт братьев Райт

Через 69 дней после прогноза

1 января 1914

Регулярная пассажирская линия

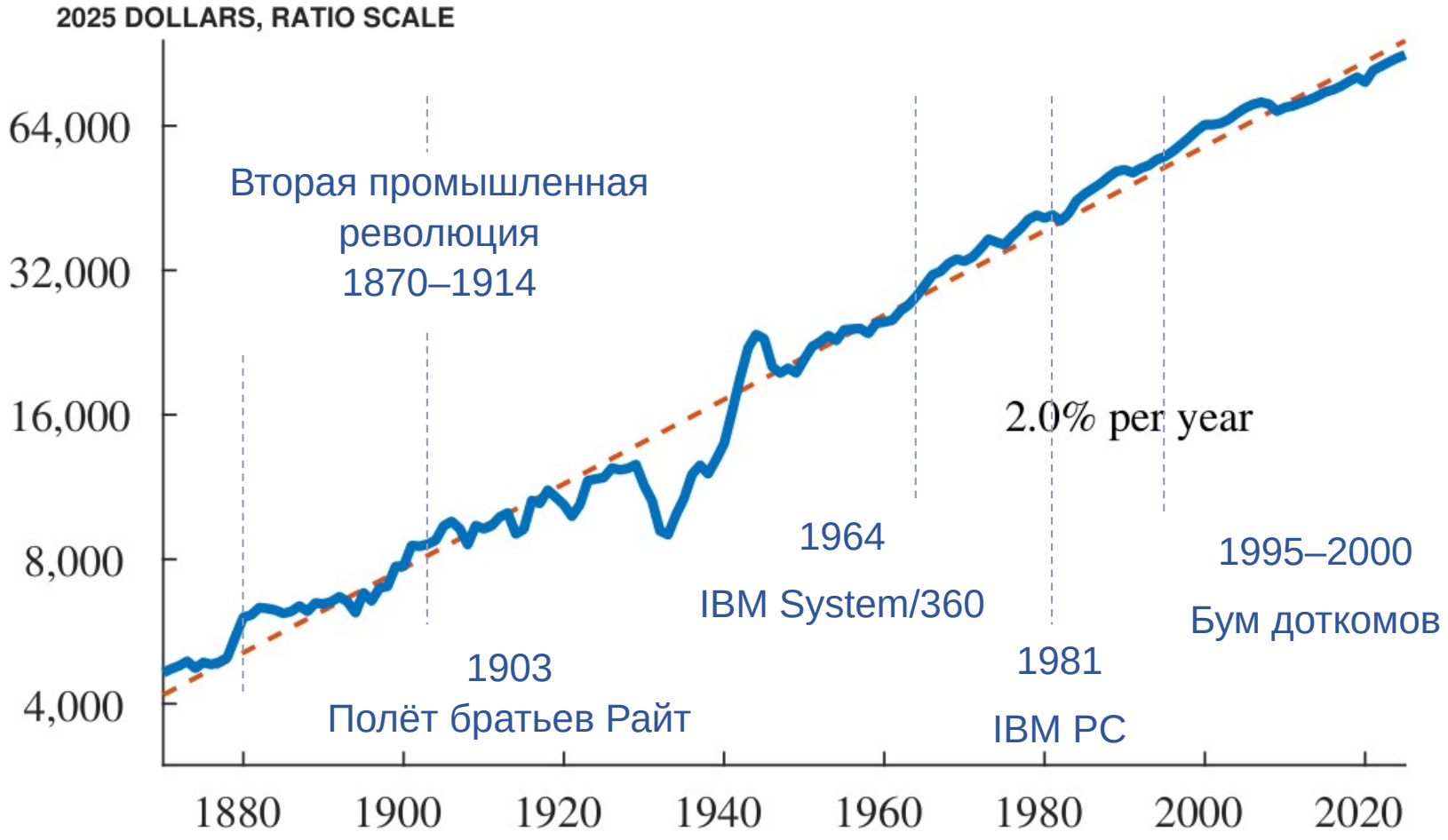
Сент-Питерсберг → Тампа

От первого полёта до регулярной линии: 10 лет

Source: NYT, 1903 · NPS: первый полёт и фото · IATA: линия 1914 года

Почему рост не ускорился?

Реальный ВВП на душу населения · США · доллары 2025 года



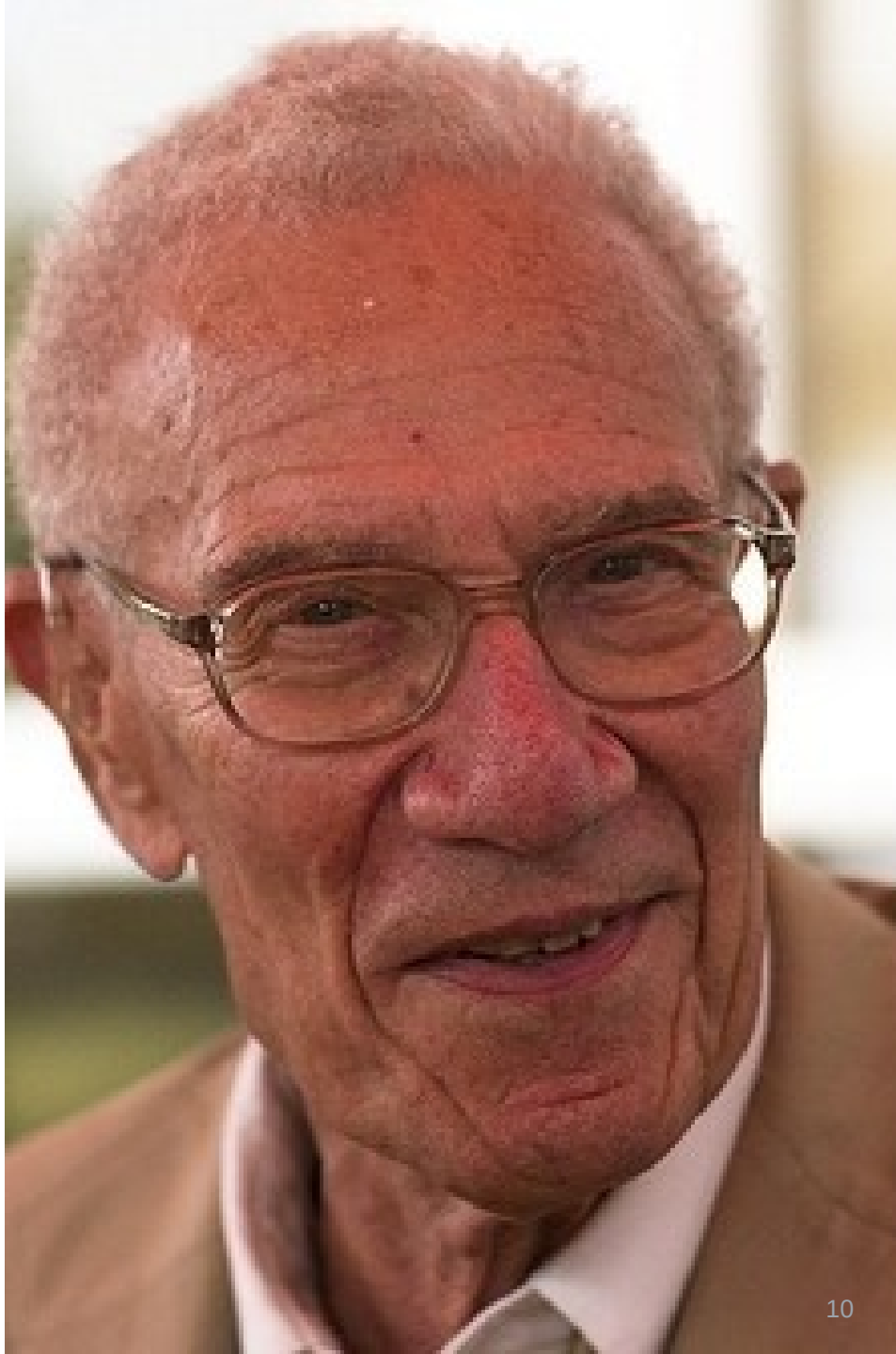
Нет ускорения не значит нет эффекта

Технология может поддерживать рост, а не ускорять его

Source: Chad Jones · IBM: System/360 · IBM: PC · CHM: доткомы · LoC: промышленность · NPS: 1903

“You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics.”

Robert Solow

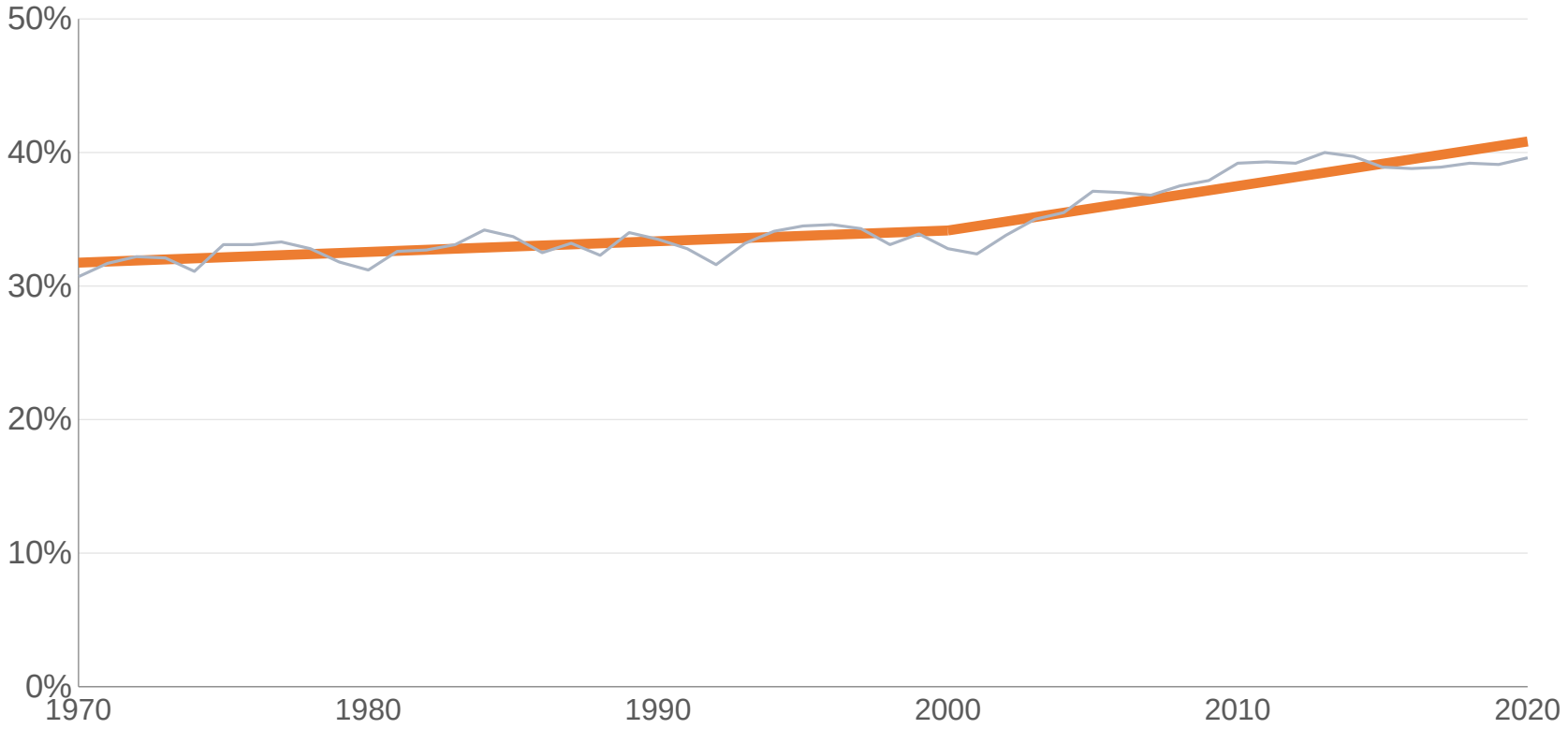


Source: Solow, цит. по Brookings · Jones: контекст · NYT: Солоу, 2000

Фото: Olaf Storbeck / Wikimedia Commons

А кому достался выигрыш?

Доля доходов капитала · США, частный деловой сектор · 1970–2020, %



1970–2000

30,7% → 32,8%

+2,1 п.п. за 30 лет

2000–2020

32,8% → 39,6%

+6,8 п.п. за 20 лет

Данные и тренд · 1970–2020

Source: BLS: данные · Методология · NBER: механизмы

«В России за десять лет меняется всё, за двести — ничего»

Приписывают Петру Столыпину



Source: Проверено.Медиа

Фото: Wikimedia Commons · public domain

Рычаг и дифференциатор

ИИ даёт рычаг. Где точка опоры?

Человек
выбирает задачу

Результат
организации

ИИ: рычаг усиления



Контекст организации
точка опоры

Работа руководителя: выбрать направление и сохранить опору

Сильный человек строит систему сильнее себя

- Не стаж, а высокая планка, желание расти и готовность учиться
- ИИ усиливает разрыв между расширяющими возможности и довольствующимися малым
- Сильный исполнитель может превосходить тебя хотя бы в чём-то
- Важно не только получить ответ, но и распознать хороший результат

“A players hire A players;

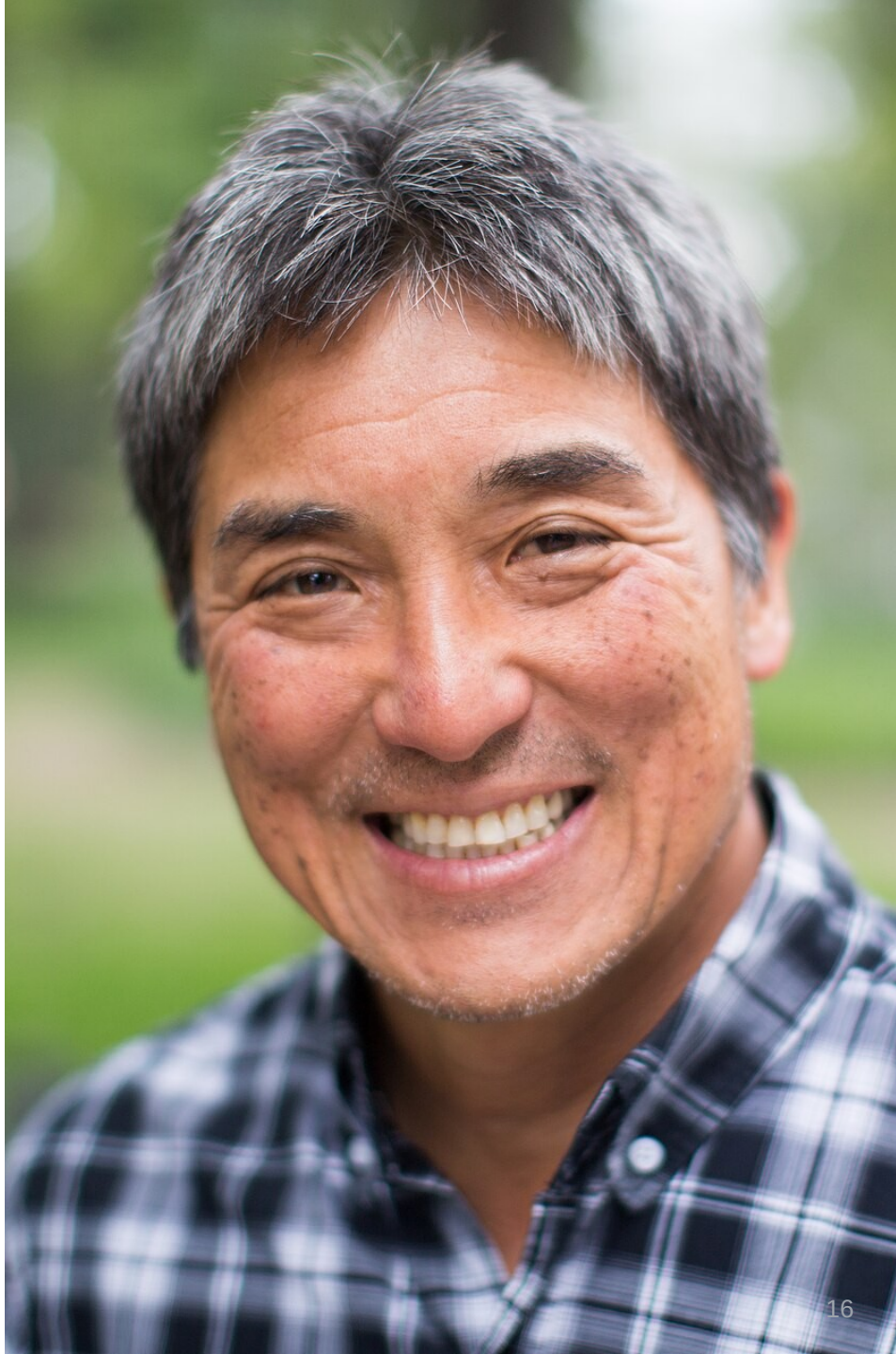
B players hire C players.”

Guy Kawasaki

Поговорка команды Macintosh в The Art of Recruiting · 2006

Source: Guy Kawasaki

Фото: Wikimedia Commons · кадрирование



Незаменимых станет меньше?

Рычаг усиливает возможности.

Суждение и проверка остаются необходимы.

Ценность в операции

- Воспроизводимое исполнение
- Знание отдельного инструмента
- Монополия на скрытый контекст

Ценность в суждении

- Понимание нужного результата
- Диагностика и приёмка
- Способность организовать весь цикл

Не нужны джуны? Откуда сеньоры?

- Выполненная с ИИ задача не равна приобретённой компетенции
- Проверять отдельно: задача сделана? Человек научился?
- Учить объяснять, сравнивать варианты и находить ошибки
- Сохранять практику диагностики и у опытных специалистов

ИИ удешевляет и работу, и её имитацию

- Нейрослоп: убедительный артефакт без проверенного полезного результата
- Красивый отчёт, много кода и закрытые задачи ещё не означают пользы
- Приёмка: что изменилось для клиента или процесса и чем это подтверждено?
- Оценивать эффект и качество решения, а не объём сгенерированного

“In the most dysfunctional organizations, signaling that work is being done becomes a better strategy for career advancement than actually doing work […]”

Peter Thiel



Thiel & Masters, Zero to One, ch. 1 · издательский фрагмент

Фото: Dan Taylor / Wikimedia Commons

Наш опыт: Product Engineer

Было	Ответственность за этап: потребность → код → тесты → эксплуатация
Изменили	Одна роль ведёт результат от потребности клиента до production
Наблюдаем	Агенты помогают человеку держать более широкий цикл работы
Ещё проверить	Насколько сократился весь цикл, а не только написание кода

Рычаг есть. Что делать?

- Выбирать полезный результат, а не эффектное применение модели
- Искать исполнителей сильнее себя и не навязывать им свои ограничения
- Развивать экспертизу: свою, сотрудников и начинающих специалистов
- Проверять, что изменилось в работе, а не только что красиво оформлено

Делегирование

Делегирование становится важнее

Больше людей	Не только начальники: можно руководить агентами без подчинённых в штатном расписании
Чаще	Исполнители уже ждут меня: нужны постановка, решения и приёмка, а не только запуск задачи
По-другому	Делегировать результат и границы свободы, а не каждое действие; не каждый цикл проходит через меня

Моё маленькое авторитарное счастье

Чего мне не хватало

Не согласия с любой идеей

Возможности сначала её докрутить,
а потом решать, стоит ли делать

Сотрудника, который спорит
и помогает, а не только отказывает

Что я получил с агентами

Быстрый черновик и проверку рисков

Несколько вариантов,
с которыми можно прийти к команде

Меньше поводов давить на людей
(по крайней мере, хочется так думать)

Мне нужны не послушные исполнители, а сильные оппоненты

Source: Bezos / Lex · Anthropic: sycophancy

Ускорять нужно ограничение, а не любой этап

Замысел ➡ Решение ➡ Исполнение ➡ Проверка ➡ Применение

Исполнение быстрее. А где задача всё ещё ждёт?

Найти очередь → убрать причину ожидания → проверить весь путь до результата

Source: Э. Голдратт, Д. Кокс, «Цель» · Goldratt UK

Хороший руководитель должен стать ненужным?

- Перестать быть обязательной остановкой каждой задачи
- Ограничить число одновременно начатых задач
- Рутинная приёмка без меня, если риск допустим
- Ко мне: исключения и решения за пределами полномочий
- Не исчезнуть. Не снять с себя ответственность

Делегировать результат, а не каждый шаг

Замысел · intent	Для кого и зачем; образ результата; приоритеты при конфликте целей
Среда · harness	Контекст, инструменты, права и проверки вокруг модели
Автономия	Свобода выбрать способ; границы риска и условия эскалации
Приёмка	Критерии качества; кто проверяет, принимает и останавливает
Ответственность	Остаётся у руководителя; не требует личной проверки каждого действия

Source: DHH / Lex · 52:07–53:05 и 58:13

“The greatest people are self-managing. […] What they need is a common vision.”

Steve Jobs

In Search of Excellence · 1985

Source: Jobs, видео 4:03–4:50

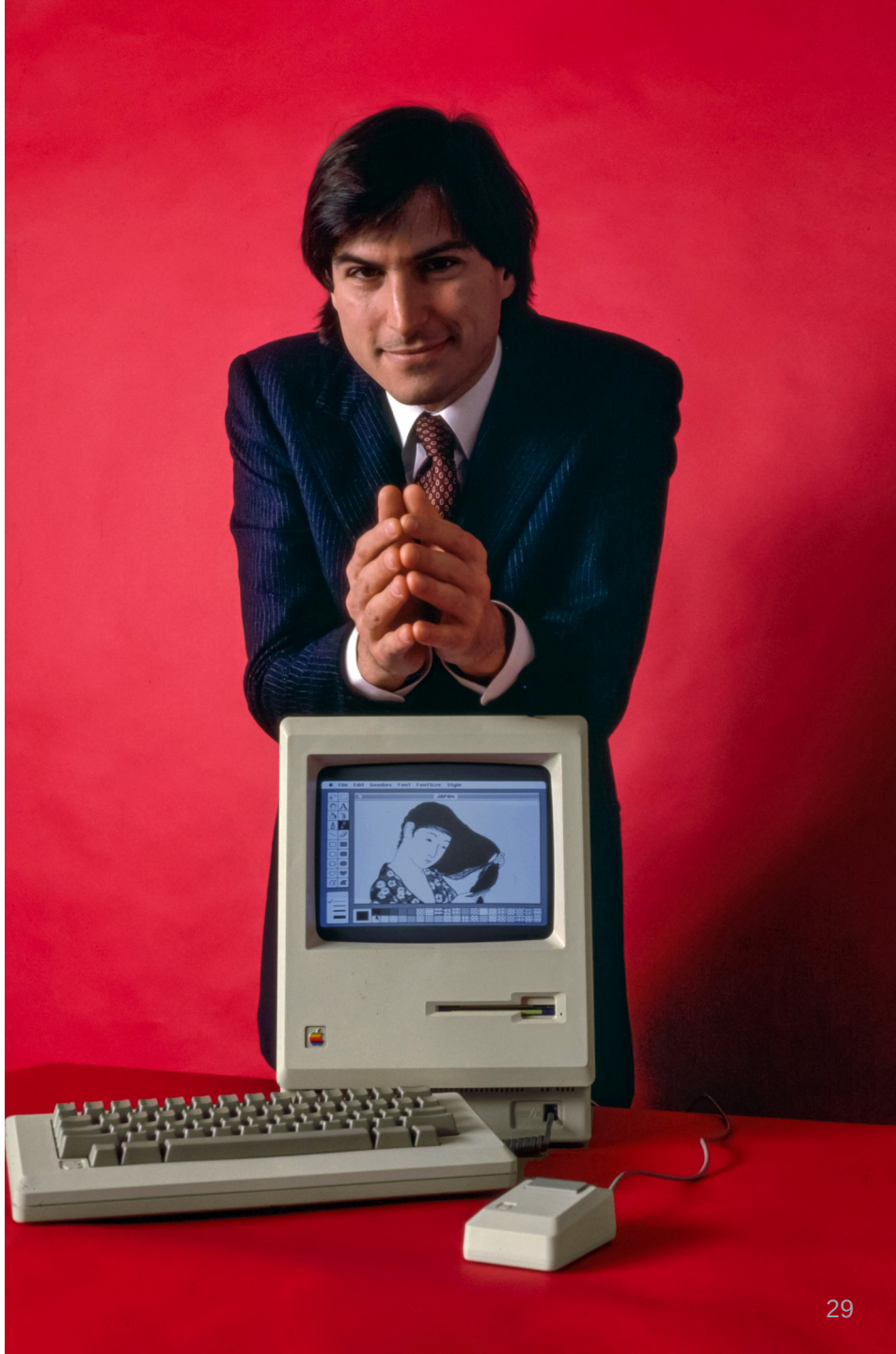


Фото: Bernard Gotfryd / Library of Congress · редакция Cart

Сколько свободы выдержит делегирование?

Слишком мало	**По задаче и риску**	**Слишком много**
Каждый шаг согласовать	Способность исполнителя	Разрешено больше,
Очередь решений растёт	Цена и обратимость ошибки	чем можно безопасно
Исполнитель не развивается	Проверка и эскалация	сделать и проверить

Свобода искать решение != право необратимо действовать

Делегирование должно развивать

«Проще самому сделать» — быстрее один раз.

Но от следующей задачи это меня не освобождает.

Человек

- Самостоятельная попытка
- Обратная связь и осмысление
- Больше самостоятельности в следующей задаче

Агентная система

- Разобрать причину ошибки
- Обновить контекст, инструменты и проверки
- Повторить задачу и проверить улучшение

Source: Anthropic: harnesses

Все теперь руководители

- Управленческая часть работы появляется и без людей в подчинении: ты руководишь агентами
- Прежний менеджер становится manager of managers: руководит теми, кто сам организует исполнение
- Нужно развивать способность сотрудников делегировать, принимать работу и управлять риском
- Оценивать и результат, и то, как устроено его получение
- Экспертная карьера не исчезает; меняется способ организовать свою работу

Source: The Leadership Pipeline

Наш опыт: AI-native teams

Было	Передачи между специальностями, ожидание и потеря контекста
Изменили	Маленькие команды Product Engineer с агентами
Наблюдаем	Меньше передач и синхронизаций; шире круг задач внутри команды
Ограничение	Широкая роль не отменяет экспертизу, проверки и общие правила

Наш опыт: Job Family

Было	Отдельные продукты и команды, своя очередь приоритетов у каждого
Изменили	Объединили команды вокруг задачи клиента: например, сохранять деньги
Получили	Общий backlog: от клиентского пути до систем депозитов и инвестиций
Ещё проверить	Меньше ли ожидания между командами; кто решает конфликт приоритетов

Где точка опоры?

«Дайте мне, где встать,

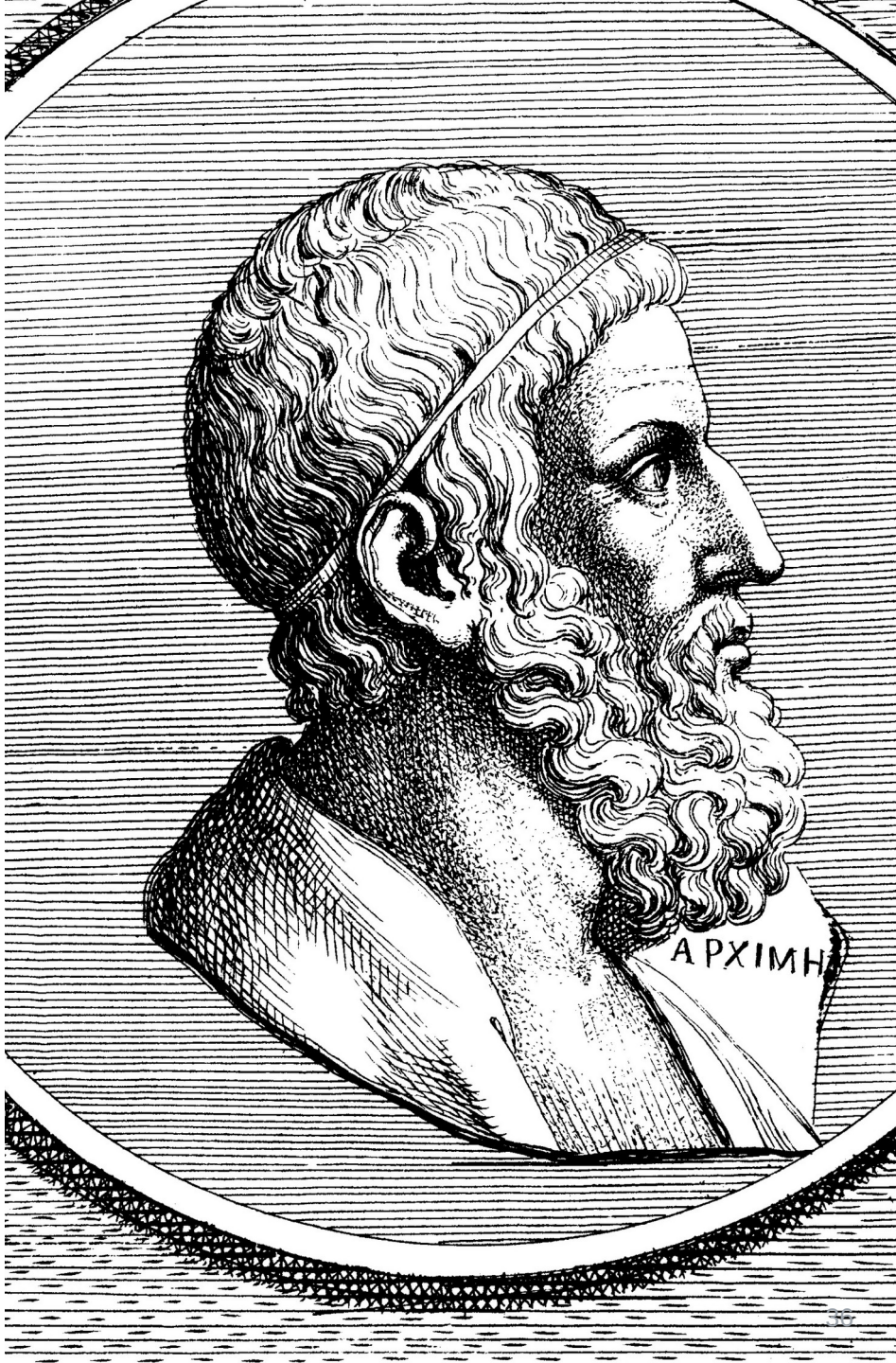
и я сдвину Землю»

Архимед

в пересказе Паппа

Папп, Collection, book VIII · NYU

Изображение: издание Дж. Торелли, 1792 · Wikimedia



Контекста нужно достаточно, а не побольше

Слишком мало	«Он сам поймёт» и «модель догадается» оставляют исполнителю угадывать цели и ограничения
Слишком много	Весь архив вместо нужного фрагмента: лишний поиск, шум и нагрузка на внимание
Достаточно	Цель, актуальное состояние, основания решений и доступ к деталям по мере необходимости

Контекст должен быть доступен, а не заперт в моей голове

Source: Маркс: знание · Хайек: обстоятельства · Организационный капитал · Context engineering

“We need decentralization because only thus can we ensure that the knowledge of the particular circumstances of time and place will be promptly used.”

F. A. Hayek

The Use of Knowledge in Society, 1945



American Economic Review, p. 524 · Yale
Фото: LSE Library · no known copyright restrictions

Кто держит контекст, тот и управляет

- Сотрудник или руководитель: если только он знает основания решений
- Диалог с моделью: если это единственное место рабочей памяти
- Провайдер: если без него нельзя перенести контекст и продолжить работу
- Удобство не должно превращаться в потерю самостоятельности
- Гипотеза: контроль контекста влияет и на то, кому достанется выигрыш

Исполнители меняются. Контекст остаётся

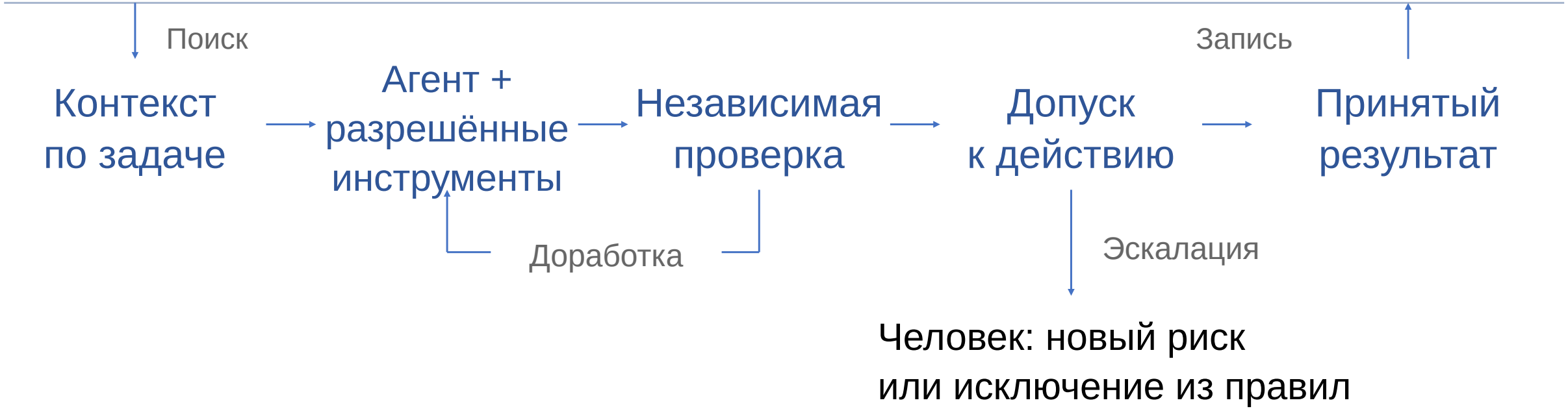
- Сохранять решения, основания выбора и актуальное состояние работы
- Держать общую память под контролем организации
- Давать доступ по роли, не отдавая исключительный контроль
- Обновлять знания в ходе работы, а не задним числом
- Проверять перенос: сможет ли другой человек или агент продолжить?

Company brain: от контекста к действию

Память и состояние проекта

CRM · Git · документы · задачи · решения · статус · следующий шаг

Версии, владельцы и права



Руководитель задаёт цель, права, риск и критерии приёмки

Схема автора · Anthropic: Context engineering · YC: AI Native Company

Аккаунт Claude заблокировали. Что делать?

Продолжим с другим

Если контекст у нас,

а перенос мы проверили заранее

Наш опыт: API First

Пробовали	Договориться о добровольном API First
Не получилось	Успех отдельных команд не стал общей практикой
Изменили	Общие правила, review и контрактные тесты; портал и песочница
Урок	Стандарт должен быть исполнимым и проверяемым, а не только объявленным

Ошибка: всегда выбирать самую мощную модель

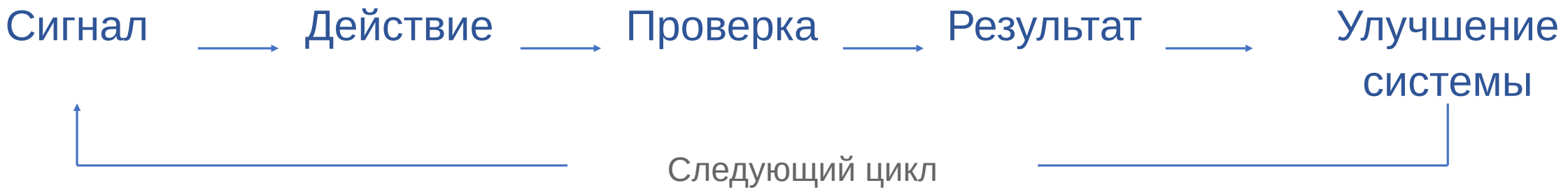
- «Нет флагмана, поэтому агенту нельзя поручить работу»
- Сначала решить: какой результат нужен, к какому сроку и где нельзя ошибиться
- Дать нужный контекст и инструменты; договориться, как проверить результат
- Одна задача всем моделям, одни критерии приёмки
- Считать полную стоимость принятого результата, а не только цену токена

Source: Less LLM, More Documents · Evaluating AGENTS.md

Заключение

Делегировать будем и улучшение работы

Гипотеза на 2–3 года



Сегодня	Агент выполняет задачу, человек улучшает способ работы
Следующий шаг	Система находит повторяющиеся ошибки и предлагает улучшения
Руководитель	Задаёт цель, границы риска и правила допуска изменений

Source: Tom Blomfield / YC Root Access · 05:28–10:32

Руководитель не нужен на каждом переходе

Гипотеза на 2–3 года

Раздавать задачи	→	**Архитектура исполнения** Границы задач и зависимости
Согласовывать решения	→	**Права на решения** Автономия, пороги риска, эскалация
Лично проверять каждый результат	→	**Система приёмки** Критерии, независимые проверки
Исправлять повторные ошибки	→	**Развитие системы** Разбор сбоев, изменения, откат

По-прежнему Отвечать за результат и за систему, которая его создаёт

По мотивам: Tom Blomfield / YC Root Access · 15:52–18:29

Что делать завтра?

- Выбрать процесс, найти ограничение и владельца результата
- Записать цель, контекст, права и критерии приёмки
- Найти очередь к себе: что можно завершать без моего участия?
- Поручить продолжение другому исполнителю по сохранённому контексту
- Сравнить модели: качество, полная стоимость и время до приёмки

«Если мы хотим, чтобы всё осталось как есть, нужно, чтобы всё изменилось»

Джузеппе Томази ди Лампедуза

Source: Il Gattopardo: отрывок Mondadori

Фото: Wikimedia Commons



Весь доклад в трёх предложениях

- ИИ — это рычаг и дифференциатор: он усиливает различие в том, как люди расширяют свои возможности.
- Чтобы превратить возможности в результат, нужно заново учиться делегировать.
- Масштаб изменился, принципы нет: контекст остаётся точкой опоры организации, ответственность — у руководителя.

Кто собирал эти слайды?

Я вручную или Агент

Сначала ваше предположение. Затем расскажу, как было

Собирал агент. Отвечаю я.

- Мой челлендж: подготовить доклад, не открывая PowerPoint
- Стиль: передать контекст предыдущих выступлений
- Замысел: в диалоге уточнить содержание и структуру
- Приёмка: дать обратную связь и проверить результат
- Руками не правил. Если плохо — это не оправдание

Рычаг у вас уже есть.
Где ваша точка опоры?
И кто её контролирует?

Самое интересное: дискуссия и обмен опытом

Интервью · 15 минут Вопросы · 10 минут

Приложение

Что почитать?

Eliyahu Goldratt, Jeff Cox

The Goal / «Цель»

Ограничения и сквозной результат,

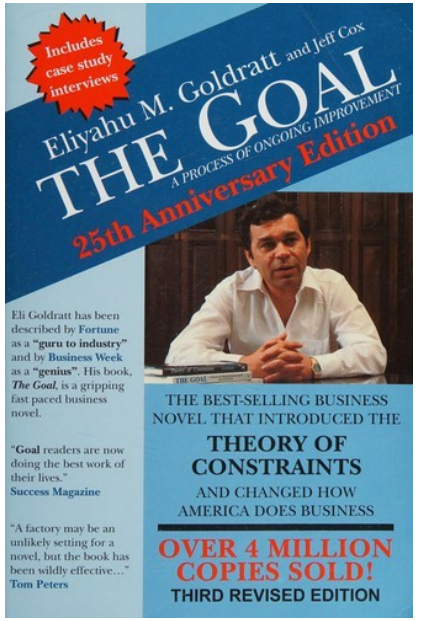
а не эффективность отдельного этапа

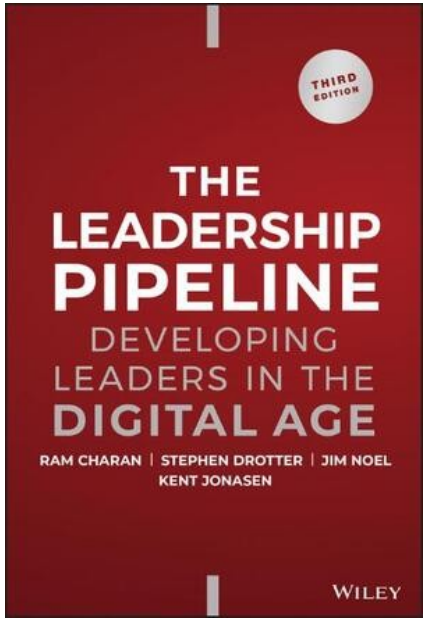
Ram Charan и соавторы

The Leadership Pipeline

Переход от руководства исполнителями

к руководству руководителями





Source: The Goal · The Leadership Pipeline

Что посмотреть и перечитать?

Tom Blomfield / YC · AI Native Company

Company brain, циклы улучшения и будущее руководителя

DHH / Lex Fridman · №501

Агенты, постановка задачи и границы самостоятельности

Jeff Bezos / Lex Fridman

Дорабатывать идеи, спорить и принимать решение

Richard Feynman · Cargo Cult Science

Как не обмануть себя убедительным видом результата

Charles I. Jones · AI and Our Economic Future

Почему усиление задач не гарантирует ускорения экономики