

АВТОРСКАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ СТАТЬЯ

Редакционная дата: 1 ноября 2026 г.

Сотрудник, ставший центром компании без повышения

> Традиционный управленческий вопрос звучал так: кому отчитывается сотрудник? В недавнем рандомизированном эксперименте интереснее оказался другой: к кому сотрудники обращаются, когда им нужно что-то понять? Между двумя вопросами компания может измениться дважды, а организационная схема — ни разу.

Эксперимент, чей портрет не повесили в коридоре

В сентябре 2024 года европейская компания технических услуг начала эксперимент, не похожий на обычный запуск ИИ. Главным показателем было не число написанных помощником сообщений и не восторг от резюме документов. Исследователей интересовало более чувствительное, чем индивидуальная производительность: что происходит с сетью людей, когда некоторые команды получают инструмент, знающий часть памяти компании?

Случайно распределили 42 команды. Двадцать пять получили помощника генеративного ИИ (Generative AI) с внутренними сведениями, семнадцать продолжили обычную работу. Помощник использовал семейство GPT-4, затем GPT-4o, и дополненную поиском генерацию (Retrieval-Augmented Generation, RAG) по организационным материалам. Сети знания и сотрудничества наблюдали до вмешательства и через три месяца. Анализ включил 316 допустимых ответов, сопоставленных между периодами.1

В пересмотренном черновике INSEAD 2026 года группа с помощником добавила в среднем 7,77 связи сотрудничества против 1,12 в сравнительной группе; разница изменений — 6,65. Связи поиска знания выросли на 5,21 против 0,84, разница — 4,37. В этом экспериментальном контексте обе разницы имели высокую статистическую значимость. Это не рост на 7,77% и не доказанное увеличение числа друзей, а изменение числа заявленных сотрудниками связей в сетях сотрудничества и знания по определениям исследования.1

Можно было ограничиться фразой «помощник сделал организацию более связанной». Но важнее вид связи. Сотрудничество — совместное выполнение задачи; сеть знания — обращение за советом или экспертизой. Человек может работать с большим числом коллег, не став интеллектуальным ориентиром, или быть тем, кого спрашивают, не участвуя в их исполнительных файлах. Формы влияния различны, даже если в почте выглядят одинаково.

Описательные результаты по ролям показали: входящие связи знания у специалистов выросли на 6,26, у универсалов — на 2,28. Но специализация не распределялась случайно, группы заметно различались исходно; нельзя читать это как экспериментальное доказательство относительного преимущества специалистов. Точнее, гипотеза о большем росте их центральности сотрудничества не подтвердилась. Интересная наука сохраняет неудобные результаты рядом с удобными.1

«Без повышения» в заголовке — не сообщение о настоящем сотруднике, чьи зарплату и должность проследили. Повышения не измерялись. Заголовок называет возможность: место человека в сети зависимости коллег меняется, а формальное положение может остаться. Выдуманный отдел, имя и доход сделали бы нас частью исследуемой проблемы.

Одна компания, три карты

Организационная схема обычно состоит из прямоугольников и вертикальных линий: совет, генеральный директор, руководители, команды, сотрудники. Карта нужна: она отвечает, кто распоряжается бюджетом, нанимает, оценивает и отдаёт обязательное распоряжение. Но не отвечает, кто способен заставить инженеров, продажи и поддержку понять друг друга, когда идея застряла между ними.

Роб Кросс (Rob Cross), Стивен Боргатти (Stephen P. Borgatti) и Эндрю Паркер (Andrew Parker) исследовали этот скрытый слой в 2002 году, до потребительских языковых моделей. Организационный сетевой анализ (Organizational Network Analysis) выявляет

обмен знаниями и сотрудничество, отсутствующие на формальной схеме. «Неформальная сеть» — не тайный заговор против руководства, а часто повседневный путь организации к уже имеющемуся знанию.2

Положим рядом три карты. Первая — формальные полномочия: линии отчётности и границы ролей. Вторая — знание: кто кого спрашивает, о какой экспертизе и чьему ответу доверяет. Третья — совместная работа: кто с кем что завершает. Связи могут быть направленными. Если Маха спрашивает Насера о программной интеграции, связь совета идёт от Махи к Насеру; это не означает равной обратной консультации. Совместный проект создаёт другую связь, не показывающую, кто кого учил.

Три понятия науки о сетях (Network Science) радикально меняют суждение. **Центральность по входящей степени (In-Degree Centrality)** — число людей, обращающихся к человеку в направленной сети. **Центральность по исходящей степени (Out-Degree Centrality)** — число тех, к кому обращается он. **Центральность по посредничеству (Betweenness Centrality)** оценивает положение узла на коротких путях между другими парами. Классические различия Линтона Фримена (Linton C. Freeman) относятся к 1970-м.3

Сеть сотрудников можно представить графом $G = (V, E)$: люди V, связи E, обозначающие конкретный вопрос, сотрудничество или обмен. Но «связь» не равна «влиянию»; число сообщений — не доверие; проходящие через человека файлы не делают его лучшим решателем. Волшебной функции честного ранжирования людей нет. До вычисления нужно определить линию, период, взаимность и способ проверки.

Представим вымышленную организацию. Лейла работает в инженерии данных без управленческой роли. Закупки, юристы и поддержка спрашивают её о двусмысленных полях общей базы. У неё высокая входящая степень как у источника знания. Халид работает с большим числом людей в проекте и центральнее в сотрудничестве. Сара связывает специалистов по кибербезопасности с разработчиками продукта, которые редко встречаются; у неё наибольшее посредничество, хотя спрашивают её немногие. Это три формы присутствия, не три названия одного таланта.

Как машина делает человека более востребованным?

Интуитивный вывод обратный: если внутренний поиск отвечает на вопросы, зачем людям больше нуждаться друг в друге? Возражение возможно и справедливо. Помощник заменяет рутинные разговоры и сокращает петли перевода между подразделениями. Десятиминутный вопрос эксперту может получить ответ за десять секунд, не дойдя до него.

Исследование европейских команд предлагает два противоположных канала. Первый — **самоавтоматизация (Self-Automation)**: сокращение поиска и письма освобождает внимание для проектов с другими людьми. Второй — **катализ знания (Knowledge Catalysis)**: специалист соединяет опыт с извлечённым институциональным контекстом, лучше объясняет сложную проблему, и к нему обращаются чаще. Это теоретические механизмы возможного результата; эксперимент не разложил причинно каждую дополнительную связь между ними.1

Владеть информацией и делать её **пригодной для другого человека** — не одно. Инженер базы годами знает дефект, но не успевает объяснить исключения закупкам. Если извлечённые записи помогают построить точное объяснение и обсудить последствия, опыт действует шире, хотя коллеги не узнают всего. Система не создаёт суждение из ничего, но меняет стоимость передачи.

Парадокс похож на станцию, ставшую оживлённее после открытия новой линии, а не закрытия старых. Нельзя приравнивать оживление к ценности. Станция даёт полезные поездки или повторное движение из-за плохих указателей. Нужно измерять качество решения, не число прошедших маршрутов.

В 2003 году Боргатти и Кросс объяснили поиск информации без поклонения старшинству: сотрудник должен знать о знании другого, считать его полезным и успеть получить доступ. Система знаний может раскрыть скрытую экспертизу или облегчить поиск человека. Но работа предшествует генеративному ИИ и не является прямым доказательством эффекта конкретной модели.4

Эксперимент, создавший лидера без указа

В июне 2026 года Рэй Риганс (Ray Reagans), Рональд Бёрт (Ronald Burt) и Дональд Лю (Donald Liu) опубликовали в *Network Science* исследование эксперимента февраля–марта 2023 года. 465 добровольцев из США распределили в команды по пять с разными схемами каналов связи в координационной игре. Через сообщения команда должна была найти абстрактную фигуру, общую для участников. Генерального директора и бюджета не было, но можно было наблюдать, кого коллеги со временем считают лидером.5

Исследование различало сеть отношений до опыта, случайно доступную сеть и сеть, созданную фактическим использованием каналов. Случайное назначение служило инструментом для выделения части эффекта посредничества. В лаборатории посредничество в сети сообщений причинно способствовало восприятию неформального лидерства. Не доказано, что человек стал лучшим руководителем, глубже знал предмет или получил бы повышение.5

Различие касается главной идеи: **ощущение лидерства может возникнуть из положения человека между другими, а не из приказа о власти над ними**. Каждый шаг от лаборатории имеет цену знания. Задача менее часа с абстрактной фигурой и маленькими группами — не многодивизионный банк. ИИ не использовался. Работа независимо показывает влияние структуры связи на восприятие лидерства; её соединение с опытом INSEAD — проверяемый теоретический вывод, не общий результат команды.

Работа Бёрта 2004 года рассмотрела «структурные дыры» между группами с разным знанием. Связывающий их человек видит идеи, недоступные остающимся с одной стороны. В одной электронной компании посредничество было связано с лучшей оценкой идей и некоторыми наградами. Это наблюдательные связи, не правило выдавать деньги и кабинет каждому соединителю.6

Вновь уместна «Сила слабых связей» Марка Грановеттера (Mark Granovetter) 1973 года. Редкие связи соединяют сообщества, разделённые познавательной дистанцией, и приносят отсутствующие в тесном круге сведения. Слабая связь ценна не слабостью, а возможностью пересечь разрыв. Полезный посредник не монополизирует мост, а делает его проходимым.7

Выросло сотрудничество или только его цифровые следы?

Более новое и широкое наблюдательное исследование сопротивляется упрощению. 23 октября 2026 года Джузеппе Сода (Giuseppe Soda), Алессандро Йорио (Alessandro Iorio) и Леонардо Риццо (Leonardo Rizzo) разместили на arXiv черновик по цифровым журналам сотрудничества подразделения международной компании потребительских товаров с 12 040 сотрудниками. Наблюдение шло с сентября 2024-го по сентябрь 2025-го при поэтапном внедрении Microsoft Copilot. Использовались данные Viva Insights о почте, встречах и рабочих инструментах, а не только ретроспективные опросы.8

Квазиэкспериментальные оценки обнаружили у пользователей больше связей и взаимодействий с коллегами и меньше локальной кластеризации по некоторым сетевым мерам. Были признаки большего упора на прежние сильные связи, хотя часть оценок менее статистически определённа. Одно сравнение оценило рост числа коллег, с которыми пользователь сам начал контакт, примерно на 2,18. Это оценка одного дизайна, не постоянная прибавка каждому пользователю помощника.8

Использование не распределялось случайно; работа опирается на различия времени и статистические модели с обсуждаемыми допущениями. Записанная встреча не доказывает продуктивности. Вместе исследования дают интересную картину: малый

рандомизированный опыт измеряет заявленные сети, большое наблюдение — зарегистрированное поведение. Сходство направления не стирает различий измерения и причинной силы.

Помощник уменьшает нужду просить первый черновик, но увеличивает нужду в проверяющем, объясняющем значимость для клиента, и в третьем человеке, связывающем результат с продуктом. Дешёвый ответ делает доказательство правильности и уместности поводом для новых разговоров. Рост встреч не сообщает, стало ли сотрудничество зрелее или координация тяжелее. Вопрос не «говорили ли больше?», а «что стало возможно благодаря разговору и сколько стоило?».

Возражение организации, всё ещё верящей в ранг

Другая история разрушает удобный тезис о декоративности иерархии. В феврале 2026 года Всемирный банк выпустил *How Do Organizations Learn? The Diffusion of Scientific Evidence on Generative AI*. Махвиш Шаукат (Mahvish Shaukat), Андреас Штегманн (Andreas Stegmann) и Мэтти Тома (Mattie Toma) провели опыт в 511 подразделениях штаб-квартиры в два этапа с декабря 2023-го по апрель 2024-го.9

Помощника получили не все. Свидетельства об эффектах генеративного ИИ отправили одному сотруднику подразделения, а уровень его старшинства выбирался в дизайне. Старшие адресаты на 14,2 процентного пункта чаще заявляли намерение поделиться. Вероятность нескольких щелчков по ссылке выросла на 15,8 пункта, вероятность, что коллеги вспомнят хотя бы одну характеристику исследования, — на 5 пунктов в соответствующем сравнении. Через четыре месяца разница памяти исчезла; улучшение политического решения не установлено.9

Это опыт распространения знания, не влияния помощника на сотрудничество. Но он говорит о начальном вопросе: формальный ранг меняет слушание, распространение и память. Должность может быть частью реальной сети, а не только статичной клеткой. Не нужно выбирать «положение» или «знание» как враждующие лагеря. Титул создаёт один путь, нетитулованная экспертиза — другой; влияния сходятся или борются за внимание.

Поэтому «ИИ отменяет иерархию» — удобная и неподдержанная фраза. Защитим более точное: технология меняет некоторые связи, на которых стоит учреждение, пока формальные полномочия и ранг влияют на распространение знания. Исполнительный вопрос не в победителе, а в невидимых обычному измерению зависимостях.

Влияние, выставляющее счёт

Если вымышленная Лейла становится ориентиром для двадцати человек вместо пяти, нужно ли повысить зарплату? Возможно, она заслуживает признания, но числа мало. Её спрашивают, потому что только она знает старую систему, документация плоха, её ответы создают повторную зависимость — или потому что она спасает дорогие решения от настоящих ошибок. Сетевой рисунок сходен, экономический и нравственный эффект различен.

В исследовании 182 рабочих групп 2003 года Джонатан Каммингс (Jonathon N. Cummings) и Роб Кросс нашли связь некоторых высокоцентрализованных или иерархических структур со снижением результата. Это наблюдательные данные контекста, не доказательство вреда всякой центральности. Сеть, зависимая от одного, одновременно приобретает экспертизу и теряет масштабируемость.10

Опаснее, когда награда следует видимости, а не пользе. Лоренцо Бицци (Lorenzo Bizzi) в теоретической статье 2017 года обсуждал, как центральность сотрудника окрашивает оценку менеджера. Это не эмпирическое измерение единого завышения во всех организациях, а нужное возражение против превращения опросов связей в автоматическую таблицу повышений.11

Есть и невидимая цена. Сотрудник-ориентир теряет время, сделавшее его ориентиром: пишет за других, ходит на встречи, объясняет исключения, не развивает навык и не документирует знание. Оно уходит из общих файлов в частные разговоры, эксперт становится узким местом. Роб Кросс, Реб Ребеле (Reb Rebele) и Адам Грант (Adam Grant) в 2016 году описали «перегрузку сотрудничеством» (Collaborative Overload); это предупреждение предшествует ИИ и не доказывает, что ИИ его вызвал.12

Нужно решение умнее, чем «повышать всех, кого часто спрашивают». Повысив статус без распределения доступа к знанию, компания награждает пробку. Поручив наставничество без признанного времени, наказывает за доверие. Сделав число связей личной целью, создаёт гонку сообщений вместо поиска опыта. Не каждый стоящий на дороге — мост; иногда он предупреждает о плохой дороге.

Разрыв ранга и обращения: предложение для проверки, не готовая мера

Разницу карты должностей и карты поиска экспертизы назовём **разрывом ранга и обращения (Rank–Referral Gap)**. Это предложенное аналитическое имя, не принятый стандарт и не опубликованный результат. Оно описывает повторное обращение к сотруднику за решающим объяснением, пока функция отсутствует в роли, выделенном

времени и механизмах устойчивости. Сравнения двух численных рангов недостаточно: частые вопросы могут поддерживаться должностью или быть ловушкой, устранимой хорошим документом.

Практическая проверка разделяет четыре вещи. Первая — **поток вопросов**: кто к кому обращается по конкретной проблеме, с согласием и защитой приватности. Вторая — **качество результата**: сократились ли путь к верному решению и повтор ошибок. Третья — **переносимость**: может ли коллега или документ помочь при отсутствии ориентира. Четвёртая — **нагрузка ориентира**: сколько основной работы и времени обучения он теряет, обслуживая сеть.

Сильная проверка не фотографирует сеть, а этично и сопоставимо меняет доступ к знанию. Документированный справочник и помощник поиска можно поэтапно дать сходным группам, измеряя самостоятельно решённые случаи, случаи с человеком, качество и время, повторные обращения. Структурированный обмен и альтернативные каналы уменьшают зависимость без лишения помощи. Если потребность в сотруднике падает, а качество и устойчивость растут, прежняя центральность была лечимым узким местом. Если без него результаты ухудшаются вопреки документам и инструментам, его неявное знание имеет неуловленную машиной ценность.

Настоящая экономика сети — не число обращений, а разница в трудно достижимых без знания результатах. Причинная разница требует исследовательского дизайна, не цветной карты сотрудников. Результаты должны улучшать распределение знания и ресурсов, а не наблюдать дружбу и вечернюю переписку. Нельзя публиковать личные карты отношений или ранжировать людей как в оценке эффективности.

Что это значит для саудовской компании с арабской памятью?

В крупной саудовской организации операционное знание распределено между системами, договорами, протоколами и людьми, объясняющими непонятные новичку сокращения. Мы не предполагаем аналогичного местного опыта или доказанных результатов. Но возможно явное прикладное исследование: этично и операционно случайно распределить сходные единицы; одной дать институционального помощника поиска с контролем прав, другую временно оставить на прежнем процессе; измерить сети советов, совместную работу, качество, срок решения исключений и нагрузку экспертов до и после.

Приватность — часть валидности результата, не правовое приложение. Возможность искать документ не даёт права раскрыть его всем. Общая информация «кто эксперт?» отличается от доступа к личной переписке или закрытому проекту. Данные сети

отделяются от оценки работников, минимизируются, получают верное согласие или правовое основание, срок хранения и права доступа; вопросы определяются с работодателем и сотрудниками. Компания не умнее, если лучше знает тайны людей, чем причины остановки работы.

Результатом может быть несоразмерная часам роль старшего специалиста, требующая официального времени на документы, обучение и помощников. Или поиск раскрывает распределённое знание и снимает узкие места. Или связи растут из-за дополнительной проверки автоматических ответов без заметной пользы. Все возможности научно приемлемы, если измерение их различает; привлекательная панель не решит заранее.

Руководителю нужны две карты: формальная ответственность, от которой нельзя уклониться, и реальное обучение, которого нельзя отрицать. Технологическому директору — различать извлечение документа, облегчение вопроса эксперту и совместное создание нового знания. Сотруднику — чтобы успешная помощь не стала молчаливой причиной нагрузки, а опыт не потерял ценность из-за скромного названия должности.

Карта, которую стоит повесить

Легко закончить словами, что менеджеры больше не нужны. Но опыт Всемирного банка говорит о ранге, европейский — об изменении связей экспертизы, лабораторный — о восприятии лидерства из позиции связи. Каждый отвечает на своё. Одна карта не заменяет другие.

Организация годами точно знает, кто вправе приказать, и не знает, кто объяснит приказ при трудном применении. Она даёт сотрудникам умного помощника и обнаруживает: люди не исчезли, а сменили положение. Кто-то стал востребованнее, менее заметен или соединил прежде не говорившие группы, оставаясь в старой клетке кадровой таблицы.

На вопрос «кто руководит?» власть отвечает одним именем. На вопрос «кто нужен, чтобы понять?» сеть — другим. Зрелая компания не смеётся и не боится противоречия. Она измеряет и объясняет его, затем не даёт одному сотруднику стать единственной памятью целого учреждения.

Список литературы

1. Büchsenschuss et al., статья INSEAD 2026 года о влиянии ИИ на сети знания и сотрудничества.
2. Cross, Borgatti и Parker, анализ невидимой сетевой работы, 2002.
3. Freeman, определение понятий сетевой центральности, 1978–1979.

4. Borgatti и Cross, отношения и поиск информации, 2003.
5. Reagans, Burt и Liu, положение в сети и восприятие лидерства, 2026.
6. Burt, структурные дыры и идеи, 2004.
7. Granovetter, сила слабых связей, 1973.
8. Soda, Iorio и Rizzo, черновик от 23 октября 2026 года об ИИ и человеческом сотрудничестве.
9. Shaukat, Stegmann и Toma, февральский опыт Всемирного банка 2026 года о распространении доказательств.
10. Cummings и Cross, структура групп и результат, 2003.
11. Bizzi, теория сетевого положения сотрудника и оценки эффективности, 2017.
12. Cross, Rebele и Grant, перегрузка сотрудничеством, 2016.