



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Командный поиск идей и решений как управленческая практика

Ольга Ладога-Яченёва



Ольга Ладога-Ячменёва

- Руководитель кафедры креативных методологий
- Координатор КОРИТМ центра
- Коритмер, ТРИЗ-фасilitатор
- Помогаем командам сделать поиск идей и решений системным и управляемым
- КОРИТМеры любят изобретать

Командный поиск прорывных решений как управленческая практика



СЛОЖНОСТИ?
СТЕРЕОТИПЫ?
БАРЬЕРЫ?



**Холологика: Целостный подход к
самонаправленному обучению и повышению
когнитивной эффективности команд**

СОВОКУПНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ КОМАНДНОЙ КРЕАТИВНОСТИ



1

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

2

РЫНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

3

ПОКАЗАТЕЛИ
ИННОВАЦИОННОЙ
АКТИВНОСТИ

4

ПОКАЗАТЕЛИ
ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Некоторые показатели,
которые измерялись

РЫНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- Удовлетворенность клиентов от новых продуктов
- Доля клиентов, считающих компанию инновационной
- Рост доли рынка новых продуктов

ПОКАЗАТЕЛИ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

- Количество поданных и реализованных инновационных идей
- Время от идеи до запуска инновационного проекта
- Количество запущенных новых продуктов
- Количество полученных патентов

Некоторые показатели,
которые измерялись

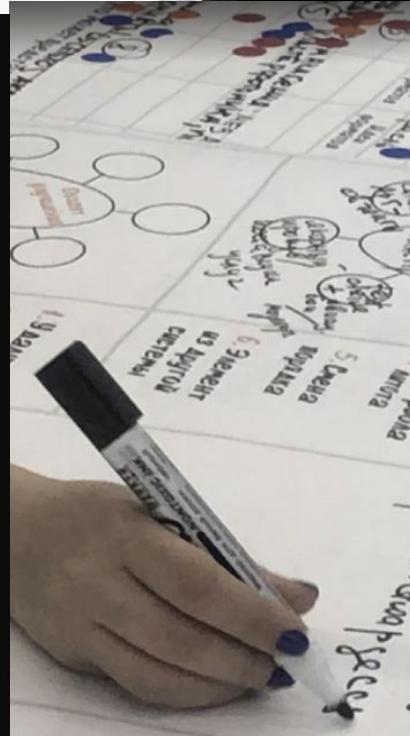
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Например:

- Доля выручки от новых продуктов

РЫНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- Удовлетворенность клиентов от новых продуктов
- Доля клиентов, считающих компанию инновационной
- Рост доли рынка новых продуктов



Некоторые показатели,
которые измерялись

ПОКАЗАТЕЛИ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

- Количество сотрудников, прошедших обучение по инновациям
- Оценка инновационных компетенций сотрудников
- Время и ресурсы, выделяемые на инновационные проекты

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

- Построение системы показателей для инноваций
- Качественные методы
- Экспертные оценки - Анализ соответствия инноваций стратегии компании - Оценка технической осуществимости проектов

Некоторые показатели,
которые измерялись

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

- Субъективная оценка прогресса
- Оценка динамики биопоказателей
- 360 оценка в микрокомандах

ТЕСТЫ НА ПРОВЕРКУ ЗНАНИЙ

- Оценка использования методик
- Оценка специальных знаний по креативным методикам

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦЕНТРУМ объединяет экспертов и практиков, которые создают смыслы и инструменты корпоративного обучения. Мы смотрим на развитие не как на отдельную функцию, а как на часть бизнес-движения компаний: где обучение усиливает стратегию, помогает людям действовать увереннее и быстрее приносить результаты.

Но чтобы двигаться дальше, нам нужно было понять точку отсчёта: что сегодня работает, что тормозит обучение и как его видят разные стороны внутри компаний. Поэтому мы провели исследование, чтобы опереться на факты, а не гипотезы, и строить решения, которые действительно нужны рынку.



ЛЕОНИД ПОТАПОВ

Руководитель ИТ-образования Газпромнефти, эксперт в разработке и внедрении образовательных программ в сфере информационных технологий, автоматизации и телекоммуникаций.

Я участвую в этом исследовании, потому что долгое время работаю в области ИТ-образования и вижу, как важно выстраивать обучение как стратегический процесс, а не как отдельную задачу. Очень часто образовательные программы реализуются без тесного взаимодействия с реальными бизнес-целями. Моя цель — понять, как сделать обучение не просто полезным, а интегрированным и максимально эффективным инструментом для бизнеса и его долгосрочных целей.

Сегодня корпоративное обучение — это процесс, который выходит за рамки стандартных подходов и включает в себя реальную вовлеченность, способствующую как лидерской, так и организационной зрелости



МАРИЯ ПРОНИНА

СРП, управляющий партнёр компании F-POINT, фасилитатор и консультант с 18-летним опытом работы с командами, лидерами и топ-менеджментом в российских и международных компаниях.

Я решила принять участие в этом исследовании, потому что мне давно интересно, как работает связка «бизнес — HR» на практике в процессах обучения, и как можно сделать эти процессы проще и эффективнее для всех участников. Каждый день моя работа — это живое общение с руководителями, HR, участниками проектных групп. Я вижу их реальные трудности: как понять что нужно, как слышать друг друга, как идти к общим целям. Заметила, что многим не хватает простых и понятных инструментов, которые действительно помогают двигаться вперед, а не усложняют работу.

Мне важно не просто читать теории или смотреть на чужой опыт, а видеть, что происходит «здесь и сейчас» в российских реалиях. Это исследование — возможность услышать разные голоса, понять, что реально помогают компаниям, а что нет. Я хочу делиться этими открытиями с сообществом, чтобы мы все делали свою работу прозрачнее, осознанной и интересней для себя и коллег.

В целом, мне кажется, что такие проекты делают мир совместной работы чуть более понятым и дружелюбным. Я верю, что у каждого есть потенциал работать с удовольствием и достигать крутых результатов — просто иногда нужен свежий взгляд и честный разговор о том, что у нас происходит.



АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

АЛЕКСАНДРА КОСУЛИНА

СРП, управляющий партнёр компании F-POINT, фасилитатор и консультант с 18-летним опытом работы с командами, лидерами и топ-менеджментом в российских и международных компаниях.

Я участвую в исследовании, потому что уже много лет работаю на стыке интересов бизнеса и HR. Я вижу, как часто обучение существует как параллельная реальность — вроде бы «для бизнеса», но без настоящего диалога с ним. Мне важно понять, где именно теряется энергия, и что помогает превратить обучение в осознанный, стратегический процесс, а не в галочку в годовом плане.

Что я считаю важным в теме стратегического HR: Для меня это про зрелость — как лидерскую, так и организационную. Про способность HR быть не только экспертом, но и партнёром, который видит глубже, умеет слышать и вести сложный разговор. Стратегический HR — это когда за программой стоит не только формат, но и настоящая цель, драйв и вклад в будущее компании.



ОЛЕСЯ ПОРХАЛО

бизнес-тренер, фасилитатор, методолог и преподаватель в НИУ ВШЭ, эксперт в области корпоративного обучения, автор методических пособий для преподавателей корпоративных программ.

Я участвую в этом исследовании, потому что занимюсь развитием корпоративного обучения и вижу, как важно строить процессы обучения, которые не просто отвечают потребностям бизнеса, но и становятся его реальной ценностью. Не редко обучение воспринимается как что-то параллельное, но оно должно быть неотъемлемой частью стратегического развития компании. Моя цель — понять, как превратить обучение в процесс, который дает конкретные результаты и становится частью культуры компании.

Когда обучение становится интегрированной частью стратегии компании, а не просто инструментом для удовлетворения краткосрочных потребностей.



ОЛЬГА ЛАДОГА

ТРИЗ-фасилитатор и методолог, работаю с корпоративными командами, создаю образовательные программы и системы поиска сильных решений, руковою кафедрой креативных методологий Академии социальных технологий и центром подготовки коритмеров.

Я решила принять участие в этом исследовании, потому что считаю важным опираться не на догадки, а на реальное положение дел — понимать, где именно расходятся ожидания бизнеса и подходы тех, кто обучает: без этой ясности невозможно выстроить зрелую образовательную среду. Мне близок формат открытого и честного диалога, когда мы прямо говорим, чего нам недостает, и вместе ищем решения, которые действительно работают в компаниях. Я присоединилась с доверием к профессионализму коллег, инициировавших исследование: я знаю, что их подход всегда здучимый, ориентированный на изменения, а значит — результаты будут не формальными, а полезными и прикладными.



АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

МАКСИМ БОЛОНКИН

соучредитель коммуникационного агентства MYGRIBS, входящий в ТОП-3 директоров по маркетингу в FMCG по версии ТораСотт. Имею 10-летний опыт в маркетинге и управлении креативными командами, а также более 500 реализованных кейсов в 60 регионах России и за рубежом.

Я участвую в исследовании, потому что моя работа заключается в разработке продуктов и вывода бренда на рынок, которая невозможна без сильной и постоянно развивающейся команды. Для меня важно понять как в эпоху ИИ найти высококвалифицированных специалистов, умеющих самостоятельно решать креативные и бизнес-задачи, не опираясь на генерированные ответы.

Что я считаю важным в теме стратегического HR: Для меня стратегический HR ключевым является умение смотреть дальше. Важно не только видеть горизонтальную перспективу, то есть предыдущие тенденции, которые формируют спрос на компетенции. Агентство — это динамичная среда, чувствительная к изменениям рынка, технологий и поведению аудитории. Поэтому HR должен постоянно анализировать внешние сигналы, понимать, какие навыки будут критичны завтра, и своевременно использовать команду нужными специалистами. Именно такая практивность обеспечивает устойчивость бизнеса и помогает сохранять конкурентное преимущество.



СВЕТЛАНА СОКОЛОВА

соучредитель коммуникационного агентства MYGRIBS, идеолог проекта HUMAN 3.0. Имею 10-летний опыт в маркетинге и управлении креативными командами, являясь спикером и автором курсов по маркетингу и менеджменту школы ресторанных менеджеров и сервиса в Novikov Space.

Я участвую в исследовании, потому что сегодня мир коммуникаций напоминает игру с постоянно меняющимися правилами: новые технологии, новые привычки аудитории, новые форматы творчества. В такой реальности успех создают не инструменты, а люди, которые умеют быстро перестраиваться, генерировать идеи и видеть дальше привычного горизонта. Мне важно понять, как в этой среде развивается человеческий потенциал и какие механизмы помогают командам раскрывать свою силу в условиях непрерывной трансформации.

Для меня стратегический HR — это архитектура. Архитектура смыслов, взаимодействий и роста. Это умение создавать экосистемы, где талантам есть пространство для экспериментов, где ценится смелость, а ошибки рассматриваются как материал для эволюции, а не повод для наказания. В креативной индустрии особенно важно поддерживать людей в стремлении исследовать новое и не бояться нестандартных решений. Именно такой HR помогает командам работать в потоке, а бизнесу — не просто адаптироваться, а формировать собственные правила игры.

ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «Индекс зрелости: как обучение становится стратегией бизнеса»

КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ

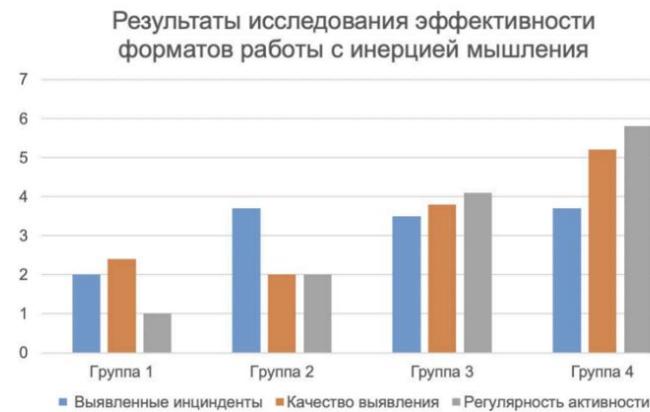
СОДЕРЖАНИЕ



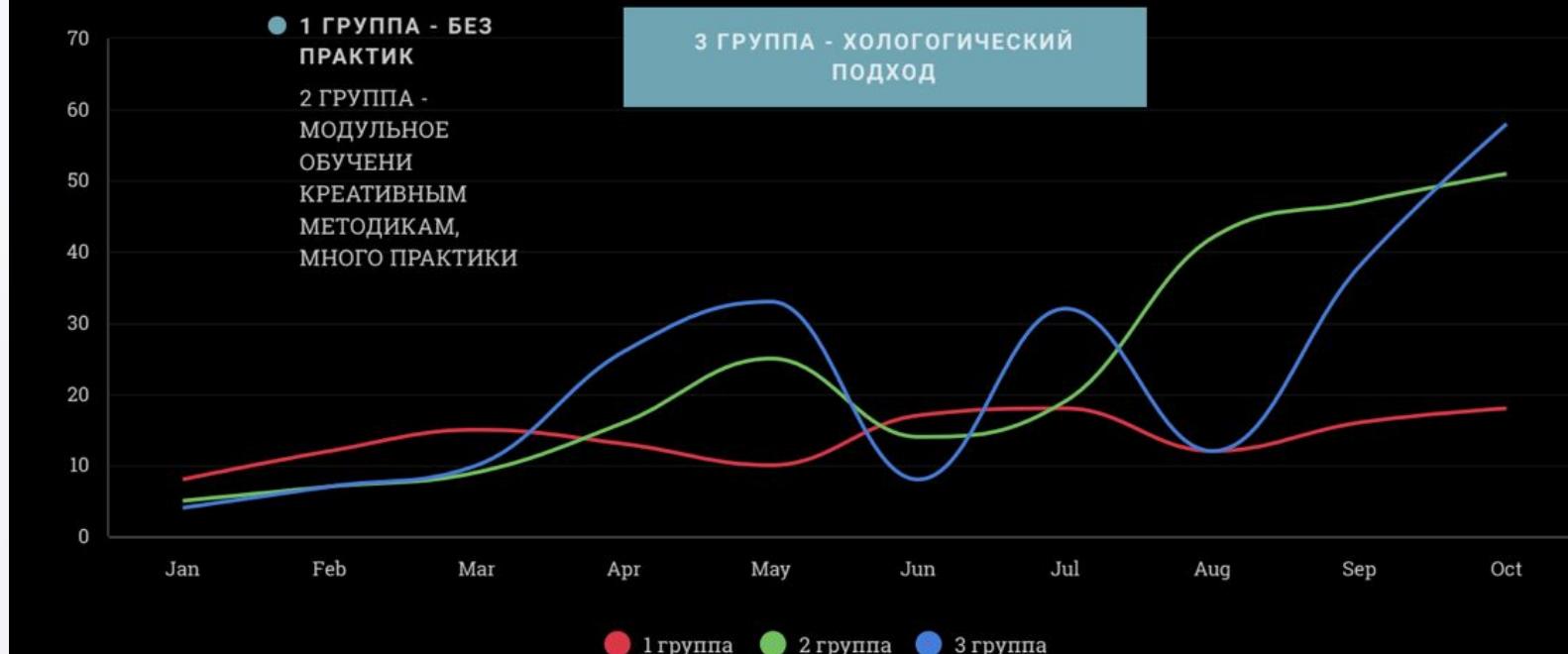
ПОЧЕМУ МЫ ПРОВОДИМ ИССЛЕДОВАНИЕ	5
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И СТРУКТУРА ВЫБОРКИ	10
ЗРЕЛОСТЬ ОБУЧАЮЩЕЙ СИСТЕМЫ	12
ИССЛЕДОВАНИЕ ЗРЕЛОСТИ ОБУЧАЮЩЕЙ СИСТЕМ	15
ГИПОТЕЗЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ОТКРЫТИЯ	18
ЗРЕЛОСТЬ ЛИДЕРОВ СВЯЗАННА С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОБУЧЕНИЯ	19
ЗРЕЛЫЕ ЛИДЕРЫ ФОРМИРУЮТ КУЛЬТУРУ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ	20
ЗРЕЛОСТЬ ЛИДЕРОВ И ВОСПРИЯТИЕ Т&D КАК ПАРТНЕРА	21
ОЦЕНКА ВАЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ И ЕГО ВЛИЯНИЯ НА БИЗНЕС	22
ТИП ЗАПРОСА ВЛИЯЕТ НА ВОСПРИЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ	23
НАСКОЛЬКО ВАЖНО ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ УСПЕХА БИЗНЕСА	26
НАСКОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ ВЛИЯЕТ НА РАБОТУ СОТРУДНИКОВ	27
КАКИЕ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛИ УЛУЧШАЮТСЯ БЛАГОДАРЯ ОБУЧЕНИЮ	28
НАСКОЛЬКО ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ СООТВЕТСТВУЮТ ПОТРЕБНОСТИЯМ БИЗНЕСА	29
КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ДРАЙВЕРОМ ОБУЧЕНИЯ	30
МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ Т&D И БИЗНЕСА	31
КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ПЕРЕХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ	33
РОЛИ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ	35
ЧТО ДЕЛАТЬ HR И T&D, ЧТОБЫ ПЕРЕЙТИ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ	36
МОДЕЛЬ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ	38
КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ	41
КАК ОЦЕНИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ	42
ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ	43
РЕКОМЕНДАЦИИ	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47

Исследования 2024-2025 гг.

Тестирование и результаты на примере курса по работе с инерцией мышления



Динамики совокупного показателя командной креативности



Почему это управление, а не «фасилитационные забавы»

Скорость изменений превысила пропускную способность индивидуального мышления.

Исследования MIT Sloan (2023)

Компании, в которых руководители системно развивают навыки коллективного решения сложных задач, показывают *на 30–40% выше операционную адаптивность* и *в 2 раза быстрее* выводят новые продукты.

Исследования McKinsey (2022)

Команды, владеющие коллективным мышлением, принимают *лучшие решения на 87% чаще* — то есть ближе к реальности, экономичнее и быстрее внедряются.

Google в проекте “Project Aristotle”

Выявила: главное, что отличает успешные команды — **психологическая безопасность + структурированный процесс мышления**. А ключевой ролью лидера является именно организация обоих факторов.

Так что да, командный поиск — это уже управленческая практика, а не хобби продвинутых HR.

Какие компетенции нужны управленцу, чтобы команда реально начинала мыслить мощнее?

Вот данные из исследований MIT, Deloitte, Harvard Business Review, IDEO и Accenture. Я собрала их в блок из шести компетенций, которые наиболее сильно коррелируют с прорывным мышлением команд.

01

Навык декомпозиции и формулирования противоречий

Исследования HBR показывают: 80% «плохих решений» связаны с тем, что проблема была поставлена некорректно.

02

Управление когнитивным разнообразием команды

Исследование Deloitte 2020: команды с высоким “cognitive diversity” решают нестандартные задачи *в 3,5 раза быстрее*.

03

Управление процессом коллективного мышления

По данным IDEO, эффективность команды определяется не талантами, а тем, *как структурирован процесс*.



01

Психологическая безопасность + интеллектуальная честность

По Google: это главный предиктор инноваций.

02

Способность работать с неопределенностью и гипотезами

Accenture: команды, которые работают гипотезами, сокращают цикл внедрения на 35–50%.

03

Навык структурной коммуникации

Исследования Bain: 70% провалов в решениях — это провалы в передаче смысла.

Компетенции руководителя

1. Навык декомпозиции и формулирования противоречий

- Уметь вытащить задачу из «симптома» на уровень структуры.
- Видеть скрытые конфликты и противоречия.
- Формулировать запрос так, чтобы команда видела глубину, а не поверхность.

3. Управление процессом коллективного мышления

- Быстро переключать режимы «расширение → сужение».
- Вести команду по шагам: диагностика → анализ → генерация → выбор → проверка.
- Использовать методики TRIZ, латерального мышления, ресурсного анализа как операционный язык.

2. Управление когнитивным разнообразием команды

- Уметь собирать людей с разными типами мышления.
- Создавать точечные ритуалы: быстрые роле-взгляды, разнотипные карты идей, смену фокусов.
- Управлять динамикой, а не подавлять её.

4. Психологическая безопасность + интеллектуальная честность

- Создавать пространство, где идеи высказывают раньше, чем начинают оценивать.
- Убирать страх ошибки.
- Поощрять «грубые черновики решений».



5. Способность работать с неопределённостью и гипотезами

- Уметь запускать короткие эксперименты.
- Не требовать полной ясности до начала действий.
- Уметь работать в логике: «проверим маленьким шагом».

6. Навык структурной коммуникации

- Уметь переводить обсуждение в структуру.
- Формулировать решения в виде ясных моделей.
- Поддерживать единый язык рассуждений.

Что конкретно делать руководителю?

(план: начать → перестать → продолжить)

1. Что НАЧАТЬ делать



Вводить короткие микросессии коллективного мышления

Не ждать стратегической сессии раз в год. 15–25 минут — один фокус: причина, ограничение, ресурс, вариант, гипотеза.



Использовать структурированные методы

ТРИЗ-анализ, латеральные сдвиги, «дерево причин», модель среды, визуализация ограничений.



Делать видимыми противоречия

Каждую неделю: «Какое противоречие недели выявила команда?».



Запускать культуру маленьких тестов

«Один эксперимент в неделю» — новый KPI, который оживляет инновационность.



Создавать “песочницы идей”

Закрытый чат, доска, документ, где люди тренируют наблюдательность и вбрасывают micro-insights.

2. Что ПЕРЕСТАТЬ делать

✗ Просить команду «просто придумать»

Неструктурированный брейншторм — худший инструмент в истории человечества (данные Stanford Design Lab).



✗ Убивать идеи слишком ранней оценкой

Фразы «это не взлетит», «мы уже пробовали», «клиенты так не хотят» — главные убийцы инноваций.



✗ Перегружать команду задачами без ясной модели

Если команда не понимает структуру проблемы — она имитирует деятельность.

✗ Держать ответственность за мыслительный процесс на себе

Когда руководитель всё формулирует сам, команда не учится.



3. Что ПРОДОЛЖИТЬ делать

✓ **Поддерживать ритуалы обратной**

связи
Со регулярнее обсуждаются находки, ошибки и гипотезы — тем выше скорость обучения.

✓ **Развивать доверие, где можно**

сторить — лучший индикатор зрелой команды.

✓ **Давать команде право на пробу**

Только проба создаёт реальную инновационность, всё остальное — презентации.

✓ **Поддерживать устойчивый ритм развития**

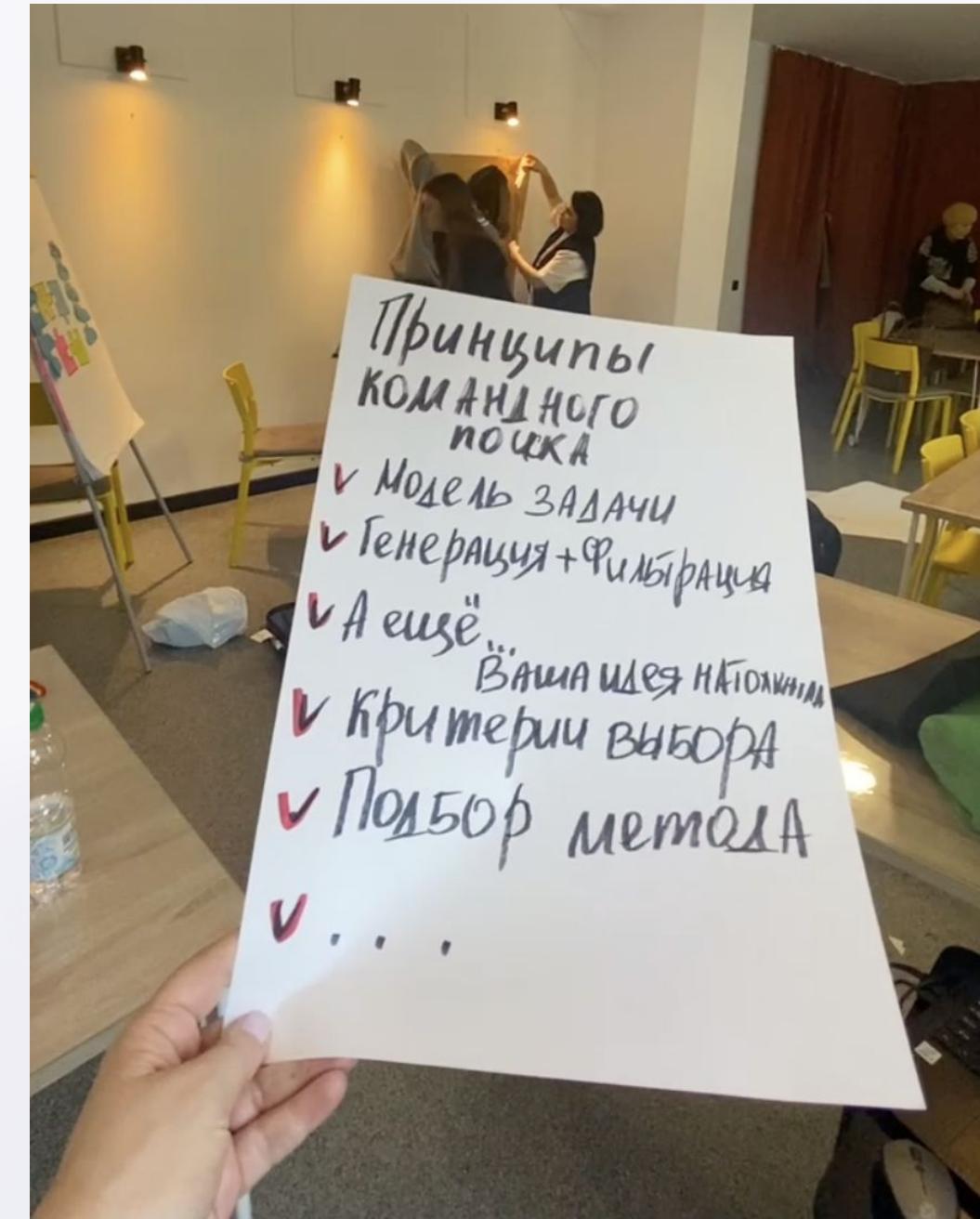
компетенций ТРИЗ, дизайн-мышления, фасилитации — не «разово», а как управлеченческую гигиену.

Итак...

Командный поиск прорывных решений — это не разовый инструмент, а [язык управления](#).

Это то, что отличает компанию, которая адаптируется, от компании, которая «догоняет и оптимизирует».

Если руководитель начнёт — перестанет — и продолжит делать перечисленные вещи, через пару месяцев команда начнёт мыслить сильнее, чем её части. И появятся те решения, про которые обычно говорят: — «Это невозможно придумать одному».



НЕСКРОМНО, НО ФАКТ

Обучаем командной креативности тех, кто обучает вас

Школа КОРИТМеров

Большой системный курс

Фасилитация групповой креативности

Как проводить сессии поиска идей и решений



Куратор курса Ольга
Ладога

Ольга Ладога-Ячменёва



Коритмер, руководитель кафедры креативных методологий Академии социальных технологий, любознательный товарищ

Изобретальность – это ощущение, что ты можешь найти выход в любой ситуации. Любое ограничение – это не стена, а трамплин.

Изобретательность – это форма свободы. Свободы жить не так, как «принято», а так, как ты можешь, хочешь и выбираешь. В пространствах, где соединяются искусство и бизнес, ТРИЗ становится языком решений, которые выглядят как искусство

Больше информации в нашем камерном канале ==>>>

