

АРХИТЕКТУРА ПРОРЫВА: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ КУЛЬТУРЫ ДИЗРАПТА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ

АНАСТАСИЯ ЛАВРЕНТЬЕВА
СБЕР УНИВЕРСИТЕТ

↳ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026
ФАСИЛИТАТОРОВ
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ

ФОКУСНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ЧТОБЫ ИНИЦИИРОВАТЬ ПРОРЫВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НУЖНА НЕ ОДНА КОМПЕТЕНЦИЯ —
А СВЯЗКА, ГДЕ КАЖДЫЙ ЭЛЕМЕНТ ПОДДЕРЖИВАЕТ И УСИЛИВАЕТ ДРУГИЕ

01

СПОСОБНОСТЬ К ДИЗРАПТУ

Даёт смелость видеть новое и
инициировать прорывные идеи

02

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Позволяет не застрять в идеях, а
быстро и эффективно воплощать их
в реальность, даже в условиях
неопределённости

03

РАБОТА С AI

Усиливает способность действовать
масштабно и технологично,
автоматизируя рутину и
высвобождая ресурсы для важного

04

СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА

Помогает понимать, куда и зачем мы
идём: видеть причинно-следственные
связи, строить прогнозы, принимать
взвешенные решения

05

ОБУЧАЕМОСТЬ

Позволяет расти и
адаптироваться, развивать
команду и поддерживать культуру
постоянного обновления

МЫ ДУМАЕМ, ЧТО ДИЗРАПТ — ЭТО НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ

ПОПУЛЯРНОЕ УБЕЖДЕНИЕ

Купи методологию → Обучи команду
→ Получи прорыв

**Реальность: Компании тратят
миллионы на инструменты**

Прорывов — единицы. Почему?

× «Внедрим ТРИЗ — и будут
инновации»

× «Запустим форсайт — и появится
стратегия»

× «Проведём дизайн-спринт — и
родится продукт»

**МОЖЕТ БЫТЬ, ДЕЛО НЕ ТОЛЬКО
В ИНСТРУМЕНТАХ?**



ТРИ КОМАНДЫ, КОТОРЫЕ ИЗМЕНИЛИ МИР

БЕЗ «ТЕХНОЛОГИЙ ДИЗРАПТА» И МОДНЫХ ФРЕЙМВОРКОВ

01 MACINTOSH

Apple, 1984

«Лучше быть пиратом, чем служить во флоте.»

— СТИВ ДЖОБС

02 NETFLIX

1997–наст. время

«В нашей культуре нет правил, а главные ценности — свобода и ответственность.»

— РИД ХАСТИНГС

03 PIXAR

1986–1995

«Если вы дадите посредственную идею гениальной команде, они её исправят или предложат что-то лучшее.»

— ЭД КЭТМЕЛЛ

КОНТЕКСТ

Джобс собрал команду в отдельном здании под пиратским флагом.

КУЛЬТУРА

Разрешение нарушать правила корпорации, культ качества, личная ответственность за продукт.

РЕЗУЛЬТАТ

Первый массовый ПК с Graphical User Interface, изменивший индустрию

КОНТЕКСТ

Отказ от жестких процедур, согласований и KPI. Люди важнее процессов

КУЛЬТУРА

Радикальная честность, абсолютная свобода принятия решений при полной ответственности за результат.

РЕЗУЛЬТАТ

Трансформация из проката DVD в глобального стриминг-гиганта

КОНТЕКСТ

Они не строили методологию. Они строили Braintrust — встречи без иерархии для обратной связи.

КУЛЬТУРА

«Защищай идею, а не эго». Психологическая безопасность, где ошибка — это данные, а не провал.

РЕЗУЛЬТАТ

«История игрушек» — первый фильм стрехмерной компьютерной графикой, изменивший кино

ЛАБОРАТОРИЯ ИННОВАЦИЙ: КАРТА ПУТИ

<p>● ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</p> <p>Знакомство с командой и проектом</p>	<p>● ОЧНЫЙ МОДУЛЬ 1</p> <p>Инструменты для расширения видения</p>	<p>● МЕЖМОДУЛЬНАЯ РАБОТА 1</p> <p>Практическое применение через трекинг команд</p>	<p>● ОЧНЫЙ МОДУЛЬ 2</p> <p>Работа с командной динамикой</p>	<p>● МЕЖМОДУЛЬНАЯ РАБОТА 2</p> <p>Запуск и результаты</p>
<ul style="list-style-type: none">• Запрос на участие в программе от лидера• Знакомство с Лидером и проектом• Получение рекомендации от ключевого стейкхолдера• Отбор команд для участия• Формирование команды Лидером• Заполнение командной анкеты• Знакомство команды с трекером	<ul style="list-style-type: none">• Как работать с созданием disrupt-инноваций• Форсайт-анализ: работа с трендами и будущим• ТРИЗ: поиск парадоксов для формирования гипотез• Креативность и подходы к инновациям• Продуктовый подход: подготовка к трекингу• Вдохновение через опыт: честный разговор с лидерами, совершившими прорыв и представителями творческих профессий	<ul style="list-style-type: none">• Работа с трекером команды над проектом• Прохождение комплексной диагностики по 5 фокусным компетенциям (включает психодиагностику «Потенциал к изменениям»)• Вебинары по психодинамике командного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none">• Питчинг промежуточных результатов• Имерсивная лаборатория (на базе GRC):<ul style="list-style-type: none">○ Исследование психодинамических проявлений команды• Исследование феномена лидерства в инновационной культуре	<ul style="list-style-type: none">• Follow-up сессия с орг.консультантом по психодинамике• Обратная связь по диагностике (в том числе разбор с лидером командного отчета)• Работа с трекером: подготовка к запуску MVP• Питчинг проекта стейкхолдеру• Получение рецензии от стейкхолдера• Подготовка рефлексивного эссе каждым участником обучения• Завершающий вебинар с обсуждением результатов работы и ключевых выводов команд

ПАРАДИГМА 01

ИНСТРУМЕНТЫ ДАЮТ ОПОРУ, НО ОНИ МЕРТВЫ БЕЗ ПРАВИЛЬНОЙ КОМАНДНОЙ ДИНАМИКИ

ДИЗРАПТ КАК ПРОЦЕСС

Формируем осознание того, что дизрапт не магия, а процесс со своими особенностями и ограничениями

ФОРСАЙТ, ТРИЗ И ДИВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Даем инструменты:

1. для создания карты будущего и поиска точки роста за рамками текущего представления о реальности
2. для проработки противоречий внутри проекта, поиска новых гипотез и определения Идеального конечного результата
3. для генерации нетривиальных идей

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД

«Приземляем» идеи через продуктовый подход, который позволит перевести идеи в рабочие гипотезы

РЕАЛЬНЫЙ ОПЫТ (создание продукта) + РЕФЛЕКСИЯ (анализ) = ЖИВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ЛИДЕРСТВО: ОТ ДИРЕКТИВЫ К СО-ДЕЙСТВИЮ

КОНТЕЙНИРОВАНИЕ

«Гашение» командной тревоги четкими директивами убивает творческую неопределенность



Баланс вызова и поддержки создает пространство для генерации идей

СДВИГ РОЛЕВОЙ ПАРАДИГМЫ

Позиция «Я знаю» и «Я проконтролирую» лишает команду субъектности



Лидер - фасилитатор среды, способствующий творческому поиску и исследованию

МОТИВАЦИЯ КОМАНДЫ

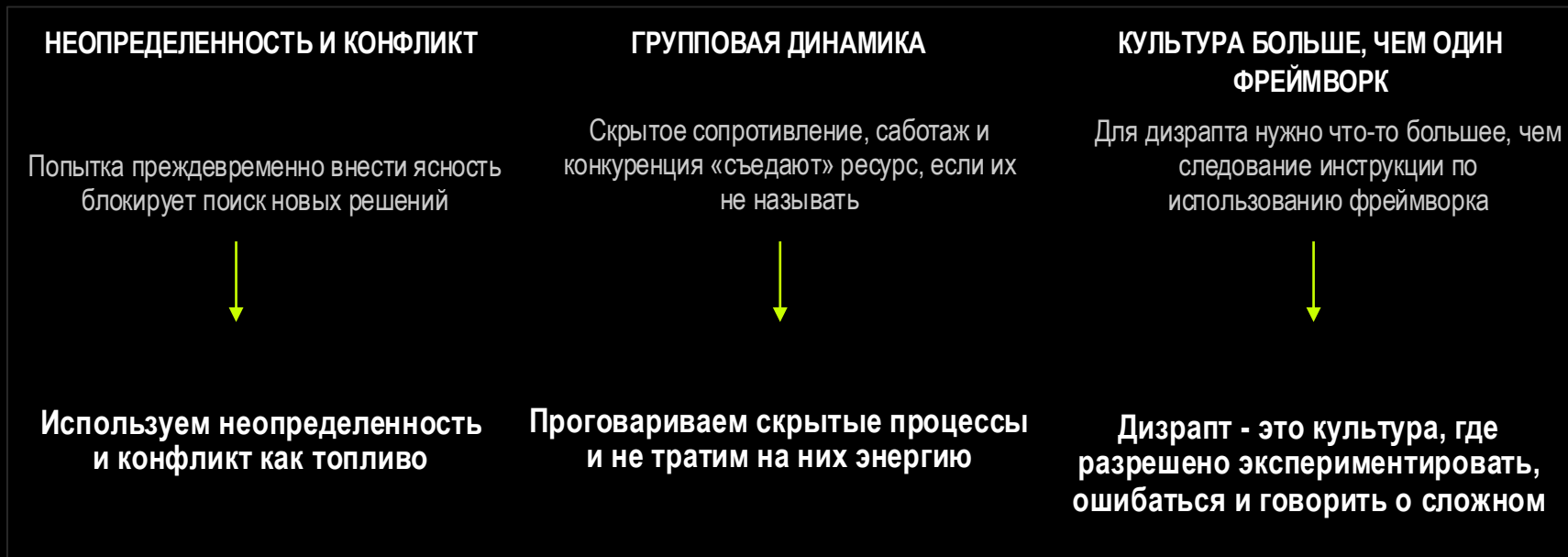
Мотивация страха и наказания приводит к безопасным и шаблонным решениям



Удержание творческой неопределённости и драйва команды залог будущего прорыва

БЕЗОПАСНОСТЬ (среда) + АВТОНОМИЯ (исследование) = НОВЫЕ ПАТТЕРНЫ ПОВЕДЕНИЯ КОМАНДЫ

МЫШЛЕНИЕ КОМАНДЫ: РАБОТА С НЕВИДИМЫМ



РЕФЛЕКСИЯ (осознанность) + ПРИНЯТИЕ РИСКА (смелость) = КУЛЬТУРА ДИДРАПТА

ЛИДЕР — ЭТО АРХИТЕКТОР СРЕДЫ, А НЕ НОСИТЕЛЬ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ

БЫЛО

«Лидер — тот, за кем идут»



СТАЛО

«Лидер — тот, кто создаёт пространство, в которое люди идут сами»

01 ЛИДЕР ЗАДАЁТ ТЕМПЕРАТУРУ КУЛЬТУРЫ

Если он боится неопределённости — боится вся команда.

Если он легализует ошибку — команда начинает рисковать и экспериментировать.

02 ДИРЕКТИВА УБИВАЕТ ДИЗРАПТ

Когда лидер слишком рано даёт установку, он закрывает творческую неопределённость.

Задача лидера — удерживать пространство, где команда сама генерирует смыслы.

03 СКРЫТЫЕ ДИНАМИКИ УПРАВЛЯЮТ КОМАНДОЙ

Тревога, сопротивление, конкуренция — если их не назвать, они «съедают» ресурс.

Лидер, который видит скрытое, — лидер, который управляет реальностью.

ЛИДЕР ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: 6 НАВЫКОВ

ЛИДЕР — АРХИТЕКТОР СРЕДЫ, А НЕ НОСИТЕЛЬ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ

ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Удерживать пространство без ответа.
Не закрывать вопрос раньше времени.
Терпеть «не знаю» как ресурс, а не слабость

ФАСИЛИТАЦИЯ СМЫСЛОВ

Задавать вопросы, а не давать ответы.
Создавать пространство, где команда сама приходит к решению. «Мы исследуем» вместо «я решаю»

КОНТЕЙНИРОВАНИЕ ТРЕВОГИ КОМАНДЫ

Не транслировать собственный страх.
Помогать перерабатывать коллективную тревогу, не усиливая её. Создавать ощущение безопасности без иллюзий

ЛЕГАЛИЗАЦИЯ ОШИБКИ

Публично признавать собственные провалы.
Создавать культуру, где ошибка — это данные, а не повод для наказания

ВИДЕТЬ СКРЫТОЕ

Замечать и называть то, что происходит «под поверхностью»: сопротивление, саботаж, конкуренцию. Делать динамики явными

УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ

Понимать, как тревога и скрытые коалиции влияют на результат. Превращать конфликт в ресурс для инноваций

КОМАНДЫ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: 6 НАВЫКОВ

КОМАНДА — СУБЪЕКТ В СОЗДАНИИ ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ, А НЕ ИСПОЛНИТЕЛЬ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Открыто делиться идеями и сомнениями без страха осуждения. Доверие как основа для смелых гипотез и честной обратной связи

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ОШИБКАМИ

Воспринимать провалы как источник ценных данных. Быстро тестировать, ошибаться и корректировать курс без потери мотивации

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Объединять разные точки зрения для создания синергии. Способность команды мыслить как единый, сложный организм

СПОСОБНОСТЬ К РЕФЛЕКСИИ

Регулярно анализировать свой опыт, процессы и взаимодействия. Осознавать скрытые динамики и вовремя перестраиваться

ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Сохранять продуктивность и фокус, когда нет готовых ответов и четких правил. Готовность действовать в хаосе

НАВЫК СОЗДАНИЯ СМЫСЛОВ

Формировать общее видение и ценность продукта. Переводить абстрактные идеи в понятные и вдохновляющие цели для всех

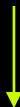
ДИЗРАПТ — ЭТО КУЛЬТУРА

НЕ МЕТОДОЛОГИЯ. НЕ ИНСТРУМЕНТ. КУЛЬТУРА.

«ДИЗРАПТ — это культура, в которой разрешено экспериментировать, ошибаться и говорить о сложном.»

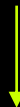
ЛИДЕР

создаёт пространство



КОМАНДА

формирует новые паттерны



КУЛЬТУРА

рождает прорыв