



**КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИЛИТАТОРОВ  
2023**  
командное  
лидерство

Марат  
Козлов



Роман  
Боярков



Ирина  
Дурманова



Лейсан  
Гарифуллина



Мастер-класс Ассоциации фасилитаторов  
«Достижения Российских Управленцев:  
Жизнестойкость, Новаторство,  
Адаптивность» (ДРУЖИНА)

Владимир  
Данкин



# ДРУЖИНА сегодня: три семинара



**Русская волшебная  
сказка**  
для фасилитации



**Диалог, Карнавал,  
Поступок**  
для фасилитации



**Российские способы  
(само)организции**  
для фасилитации

# ДРУЖИНА сегодня: три семинара

Желающие  
присоединиться:  
приходите сюда  
сразу после  
объявления обеда!



**Русская волшебная  
сказка**  
для фасилитации



**Диалог, Карнавал,  
Поступок**  
для фасилитации



**Российские способы  
(само)организции**  
для фасилитации

# Когда зовут ДРУЖИНУ?



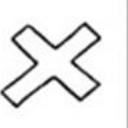
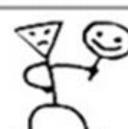
# Когда зовут ДРУЖИНУ?

В условиях нарастающей  
неопределенности и сильного кризиса

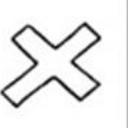


# **РУССКАЯ ВОЛШЕБНАЯ СКАЗКА: структуры Проппа и Ч.У.Д.О.**

# РУССКАЯ ВОЛШЕБНАЯ СКАЗКА: структуры Проппа и Ч.У.Д.О.

 1. Жили-были	 2. Особое обстоятельство	 3. Запрет	 4. Нарушение запрета	 5. Герой покидает дом	 6. Появление друга-помощника	 7. Способ достижения цели
 8. Враг начинает действовать	 9. Одержанье победы	 10. Погоня (преследование)	 11. Спасение от преследования	 12. Даритель испытывает героя	 13. Герой выдерживает испытание	 14. Получение волшебного средства
 15. Отлучка дарителя	 16. Герой вступает в битву с врагом	 17. Враг оказывается поверженным	 18. Метят героя	 19. Герою дают сложное задание	 20. Герой выполняет задание	 21. Герою дается новый облик
 22. Герой возвращается домой	 23. Героя не узнают дома	 24. Появляется ложный герой	 25. Разоблачение ложного героя	 26. Узнавание героя	 27. Счастливый конец	 28. Мораль

# РУССКАЯ ВОЛШЕБНАЯ СКАЗКА: структуры Проппа и Ч.У.Д.О.

 1. Жили-были	 2. Особое обстоятельство	 3. Запрет	 4. Нарушение запрета	 5. Герой покидает дом	 6. Появление друга-помощника	 7. Способ достижения цели
 8. Враг начинает действовать	 9. Одержанье победы	 10. Погоня (преследование)	 11. Спасение от преследования	 12. Даритель испытывает героя	 13. Герой выдерживает испытание	 14. Получение волшебного средства
 15. Отлучка дарителя	 16. Герой вступает в битву с врагом	 17. Враг оказывается поверженным	 18. Метят героя	 19. Герою дают сложное задание	 20. Герой выполняет задание	 21. Герою дается новый облик
 22. Герой возвращается домой	 23. Героя не узнают дома	 24. Появляется ложный герой	 25. Разоблачение ложного героя	 26. Узнавание героя	 27. Счастливый конец	 28. Мораль

- **ГЕРОЙ**
- **ОТПРАВИТЕЛЬ**
- **ЦАРЕВНА**
- **ДАРИТЕЛЬ**
- **ВОЛШЕБНЫЙ ПОМОЩНИК**
- **ВРЕДИТЕЛЬ**
- **ЛОЖНЫЙ ГЕРОЙ**

# Продукты на основе волшебной сказки

**Методика  
«Сказочная  
тропа  
Героя».**

**Опыт  
построения СМ  
для медицинской  
организации**

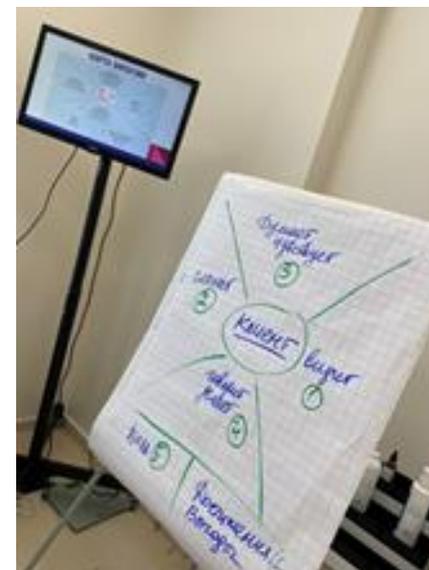
**Методика  
«Сказка:  
Действующие  
лица»**

**Опыт  
позиционирования  
социо-культурной  
организации**

**Методика  
«Спонтанная  
сказка»**

**Опыт  
«Водоканальных  
сказок»**

# «Сказочная тропа героя»



# «Сказка: действующие лица»



# «Спонтанная сказка»



# Работа фасилитатора в особом времени

**ЧУДО** =

**Ч**увство +

**У**дивление +

**Д**остижение +

**О**тклик



# Чувство

Столкновение с кризисом нужно  
принять, начать проживать –  
а, значит, переживать.

Роль эмоциональной поддержки  
очень высока



# Чувство

## для ФАСИЛИТАТОРА:

- канализировать эмоциональную перегрузку,
  - выстроить эмоционально-психологические опоры,
  - перейти в режим трудного, но интересного путешествия
- в том числе, за счет опоры на знакомые с детства образы и сюжеты



# Удивление

В кризисе можно обнаружить вызов, что, как правило, связано с готовностью увидеть что-то непривычное и даже непредставимое



# Удивление

## для ФАСИЛИТАТОРА:

- **развить групповое внимание к неожиданным сигналам**
  - **сфокусировать проектирование не на наиболее вероятном, а на удивительном развитии**
  - **опираться на метафоры**
- в том числе, за счет обращения к испытаниям, подаркам и обманкам сказочных сценариев**



# Достижение

Ответ на вызов – всегда сопряжен с готовностью, взяв на себя ответственность и риск, достичь конкретной цели



# Достижение

## для ФАСИЛИТАТОРА:

- работать с героикой = верой и волей участников
- создавать систему поддержки героя, в том числе, с новыми уникальными субъектами
- поддерживать мечты

– в том числе, за счет движения, как в сказке, к наибольшим трудностям и опасностям



# ОТКЛИК

Мир разворачивается  
в ответ на готовность со-переживать,  
принимать вызов  
и достигать невозможного



# ОТКЛИК

## для ФАСИЛИТАТОРА:

- собирать и моделировать отклик среды и ключевых персонажей на вдохновенные, неожиданные, за гранью возможного действия
- корректировать работу с переживанием, проектирование и контрактинг на действия в соответствии с ожидаемой ОС,

за счет многолюдья сказочных миров



# Задание 1

Вспомните кризисную ситуацию для группового обсуждения.

Обсудите в группах вопросы:

1. Какие переживания, эмоции, чувства испытывают участники?
2. Как вы с этим работаете с участниками?
3. За счет чего получается проработать?

Поделитесь вашим мнением от группы

**Время - 7 мин.**



## Задание 2.

Обсудите в группах вопросы:

1. Что больше всего удивляет или шокирует участников в кризисной ситуации?
2. Как вы работаете с подобным удивлением участников?
3. Обнаруживаете ли вы с участниками положительные явления кризисной ситуации?
4. Как вы это используете с участниками?

Поделитесь вашим мнением от группы

**Время - 7 мин.**



## Задание 3.

Посмотрите пжл. мультфильм по сказке  
А.С. Пушкина «У Лукоморья»

<https://yandex.ru/video/preview/15550188039113804204>

Ответьте пжл. на вопросы:

1. Как сказка может помочь для решения кризисных ситуаций?
2. Какие кризисные темы позволяет решать сказка?

Поделитесь вашим мнением от группы

**Время - 7 мин**



- Человек, который верит в сказку, однажды в неё попадает, потому что у него есть сердце...

*Советский инженер и  
руководитель, создатель первой в  
мире ракетно- космической  
программы  
С.П. Королев*



## БЫТЬ ФАСИЛИТАТОРОМ: ДИАЛОГ БАХТИНА

“Быть - значить общаться диалогически..... Один голос ничего не кончает и ничего не разрешает.

**Два голоса - минимум жизни, минимум бытия.**

**Диалог - не средство, а самоцель... Здесь человек не только проявляет себя вовне, а впервые становится тем, что он есть... и не только для других, но и для себя”**



# СЕССИЯ НА ОСНОВЕ ДИАЛОГА

1. Ввести героев
2. Организовать диалог -- именно он проявляет деятельность другого
3. Смоделировать принятие ролей реальными героями, поддерживать диалог
4. Запустить поступок -- герой (и) действуют, переступая норму
5. Возникает событие (или сначала 5, потом 4)
6. Вариант: герои ведут себя противоположным норме способом (карнавал)
7. Моделировать индуцированные поступки целевых героев
8. Поддерживать диалог!
9. Спроектировать события
10. Заявить намерения поступков (что сделаю -- того, что не делал бы без сессии (и наоборот))

# ПРИНЦИПЫ и ФОРМЫ ДИАЛОГА

- Принцип верности диалогу: Быть готовым меняться вслед за собеседником, помогать собеседнику меняться вслед за тобой
- Принцип полифоничности: разные языки (в т.ч. профессиональные)
- Принцип хронотопа: двигать калибр пространства и времени
- Смеховой принцип: использовать парадоксы и юмор, “смех друг над другом”
- Удержание роли и позиции
- Побывать самому с собой

*“Форма - это граница, прочерченная эстетически” (ММБ)*

# Какие слова звучат на сессии?

ОДНОГОЛОСЫЕ СЛОВА		“ДВУГОЛОСОЕ СЛОВО”
<p><b>слово</b>, которое направлено на <b>предмет речи</b> и не имеет отношения к чужой речи</p>	<p><b>слово</b>, которое имеет своё предметное значение и одновременно само становится <b>предметом чужой авторской интенции</b> (Прямая речь героев)</p>	<p>автор может использовать чужое слово для своих целей и тем путём, что он вкладывает новую интенцию в слово, уже имеющее свою собственную предметную интенцию и сохраняющее её.</p> <p><b>тут сосуществуют 2 голоса, две интенции</b></p>

# РАБОЧАЯ ОНТОЛОГИЯ ФАСИЛИТАЦИИ

Я -- Автор -- Группа

| | |

Другой -- Герой -- Фасилитатор



Ассоциация  
Фасилитаторов

# Фасилитатор как позиция

Фасилитатор как Другой и Герой

помогает рождаться Авторству (и человека и группы)

Сильная позиция без потери “нейтральности”

Попробуем создать круги диалога

«Двуголосое слово» = «Генеративный /порождающий диалог»

### ДВА ПРАВИЛА

1. Не оценивай услышанную мысль, а найди, что тебе в ней отзывается
2. Дополни услышанное своей идеей

# В РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ СУЩЕСТВОВАЛИ СТРУКТУРЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ



УСПЕШНЫЕ



УСТОЙЧИВЫЕ



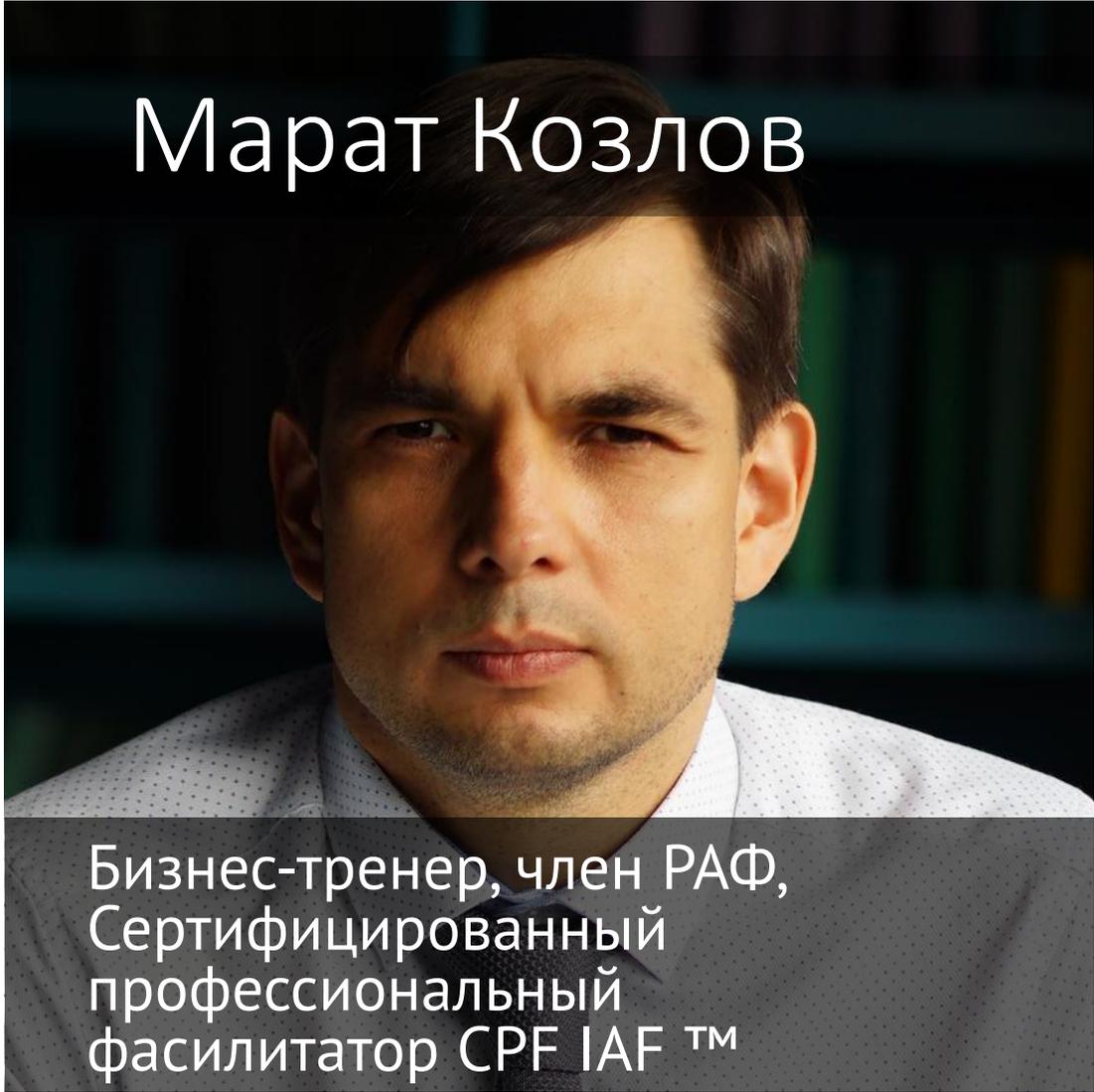
ПРОХОДИЛИ  
«ТЕСТ  
ФАСИЛИТАТОРА»



A portrait of Vladimir Dankin, a middle-aged man with short, light-colored hair and a goatee, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is a blurred indoor setting.

Владимир Данкин

Тренер-консультант,  
руководитель проектов.  
Член российской Ассоциации  
фасилитаторов

A portrait of Marat Kozlov, a man with dark hair, wearing a light-colored, patterned shirt. The background is a blurred indoor setting.

Марат Козлов

Бизнес-тренер, член РАФ,  
Сертифицированный  
профессиональный  
фасилитатор CPF IAF™

**Профессиональные фасилитаторы, Непрофессиональные историки**

# МЫ ИССЛЕДОВАЛИ

- Скоморохи
- Артели
- Новгородское вече
- Ушкуйники и Казаки
- Суворов и «Наука побеждать»
- Авангардисты
- Макаренко и «Педагогическая поэма»





# СКОМОРОХИ

Старинный способ самоорганизации специалистов с целью неподконтрольного, нефилтρουемого распространения актуального контента



# СКОМОРОХИ для ФАСИЛИТАЦИИ

- Собирать и предъявлять **контекст и мнения** по проблематике сессии в безопасном позитивном формате
- Удерживать **роли и сигналы** за счет персональных ярких элементов
- Обеспечивать критическую перепроверку формирующегося контента через **провокационные вопросы**





# АРТЕЛИ

Способ объединения в профессиональные команды

# АРТЕЛИ для ФАСИЛИТАЦИИ

- **Свободное** определение состава групп, возможность входа/выхода до получения задачи
- Получив задачу, каждый участник группы **работает и за себя, и за другого** (отстающего)



# НОВГОРОДСКОЕ ВЕЧЕ

Принятие решений в Новгородской республике с XII по XV века





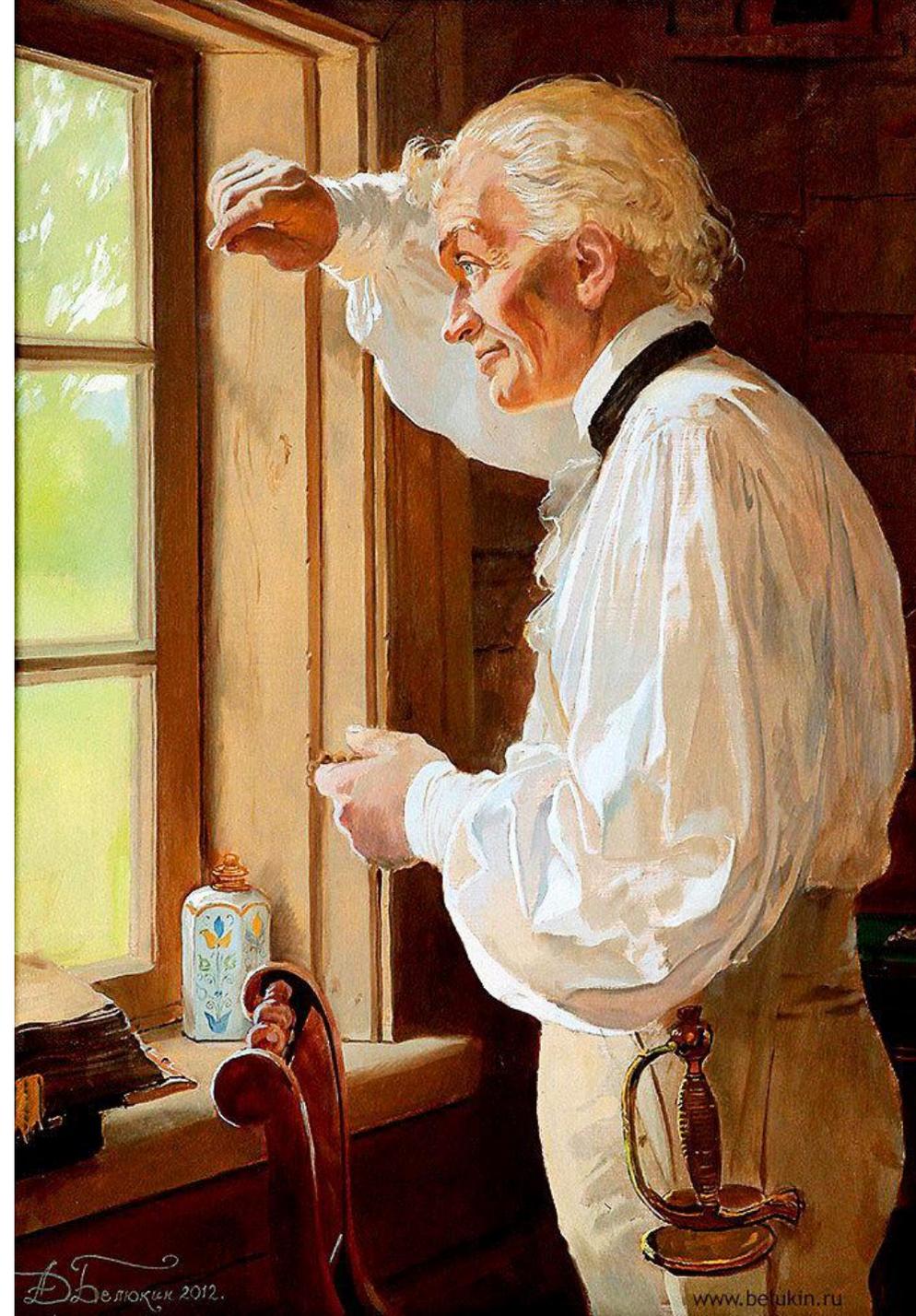
# НАУКА ПОБЕЖДАТЬ

Укоренившийся в столетиях способ формирования ответственных и осознанных команд



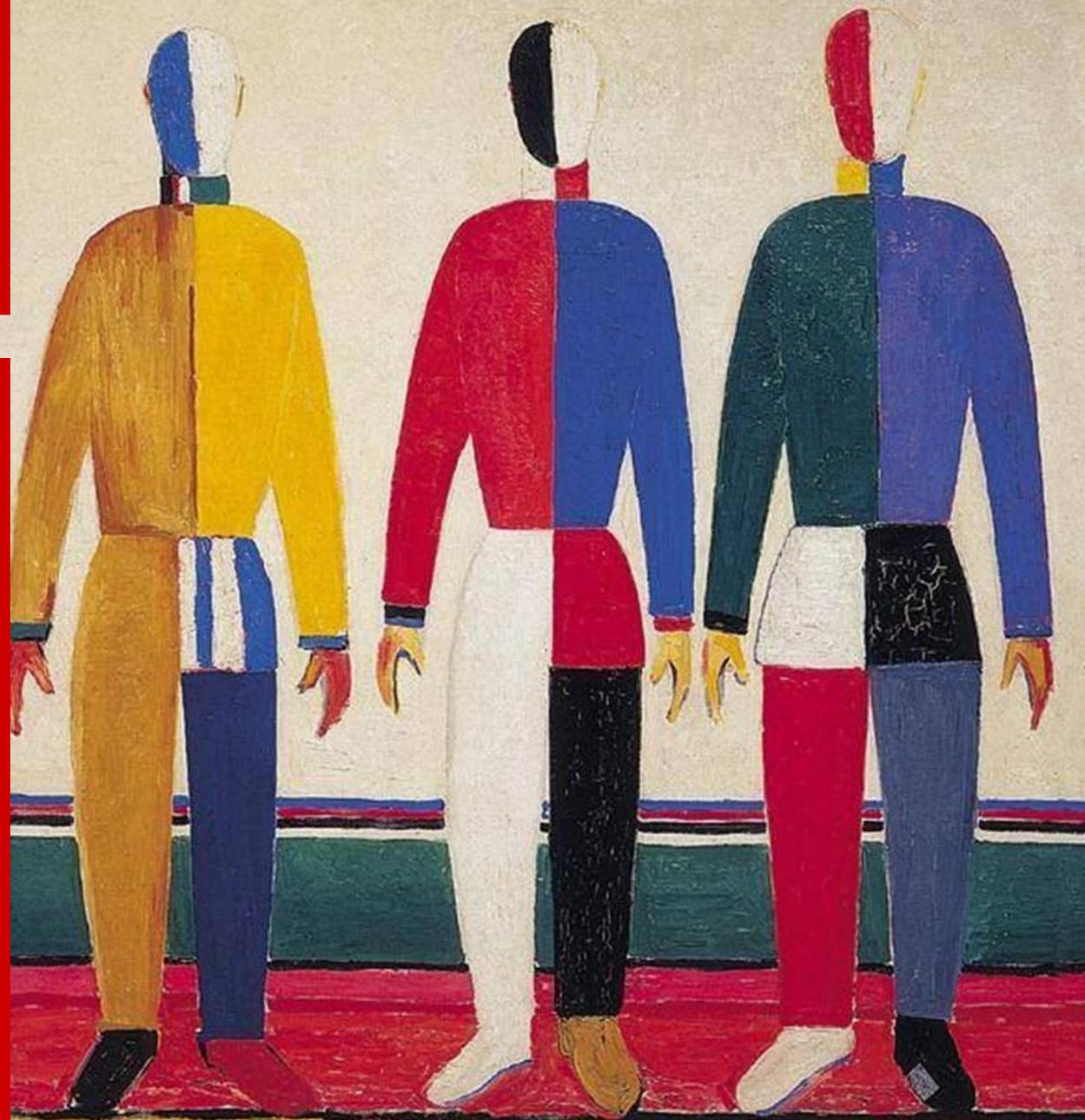
# НАУКА ПОБЕЖДАТЬ для ФАСИЛИТАЦИИ

- В мозговых штурмах избегать снижения темпа генерации ответов при удержании основного вопроса
- Лишить права на «немогузнать» (уклонение от ответа) и «пустобрёхство» (формулировки, замещающие ответ текстом «о другом»)
- Помнить об обучении, убеждаться, что оно связано с основным смыслом сессии и ценностями группы



# АВАНГАРДИСТЫ

Художники начала XX века, снискавшие мировую славу для российской живописи, выработавшие уникальную форму самоорганизации: кружки «вокруг» манифеста



# АВАНГАРДИСТЫ: ДЛЯ ФАСИЛИТАЦИИ

- Манифест как итог
- Ставка на **одну центральную** идею
- Разъяснение, почему теперь нельзя действовать как раньше





# КОЛЛЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 1920ых

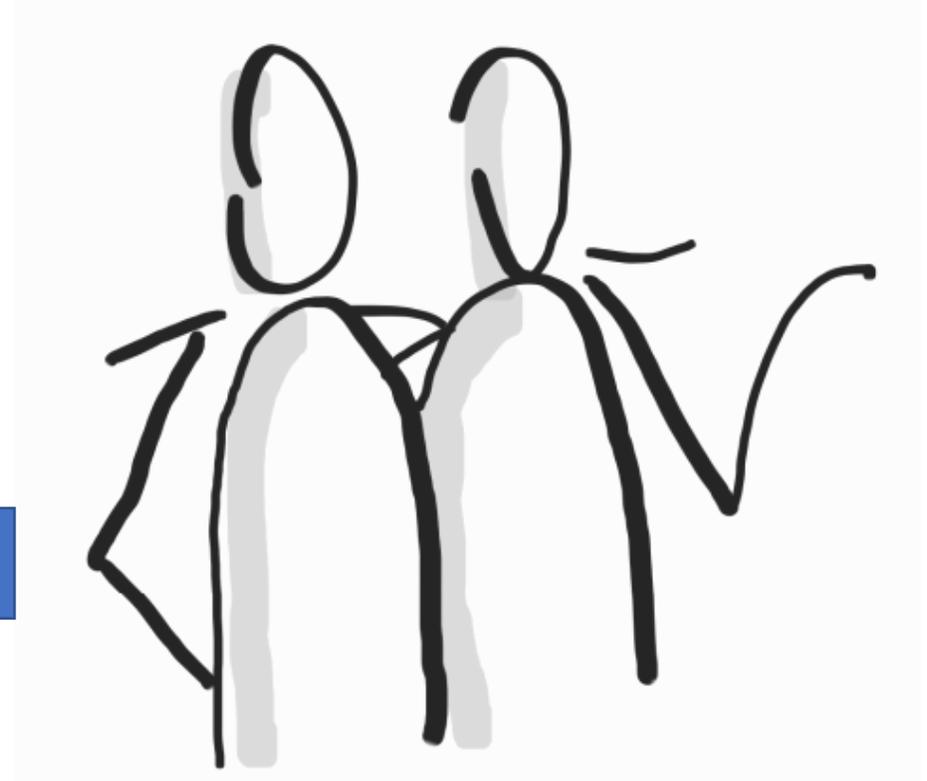
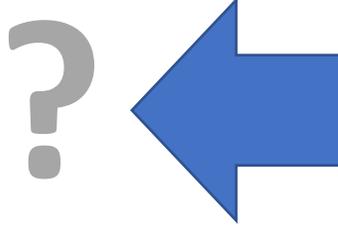
Трудовые подростковые коллективы Макаренко

# ПЛАН МАСТЕРСКОЙ

1. Почему Макаренко для фасилитатора
2. Подход АСМ в управлении коллективом
3. Метод ролей в коллективе
4. Практика
5. Итоги

# БАЛАНС ФАСИЛИТАТОР-КОНСУЛЬТАНТ

- Помогать фиксировать
- Спрашивать
- Предлагать
- Навязывать
- Диктовать



КОНСУЛЬТАНТ  
&  
ФАСИЛИТАТОР

# ОПЫТ МАКАРЕНКО ЦЕНЕН

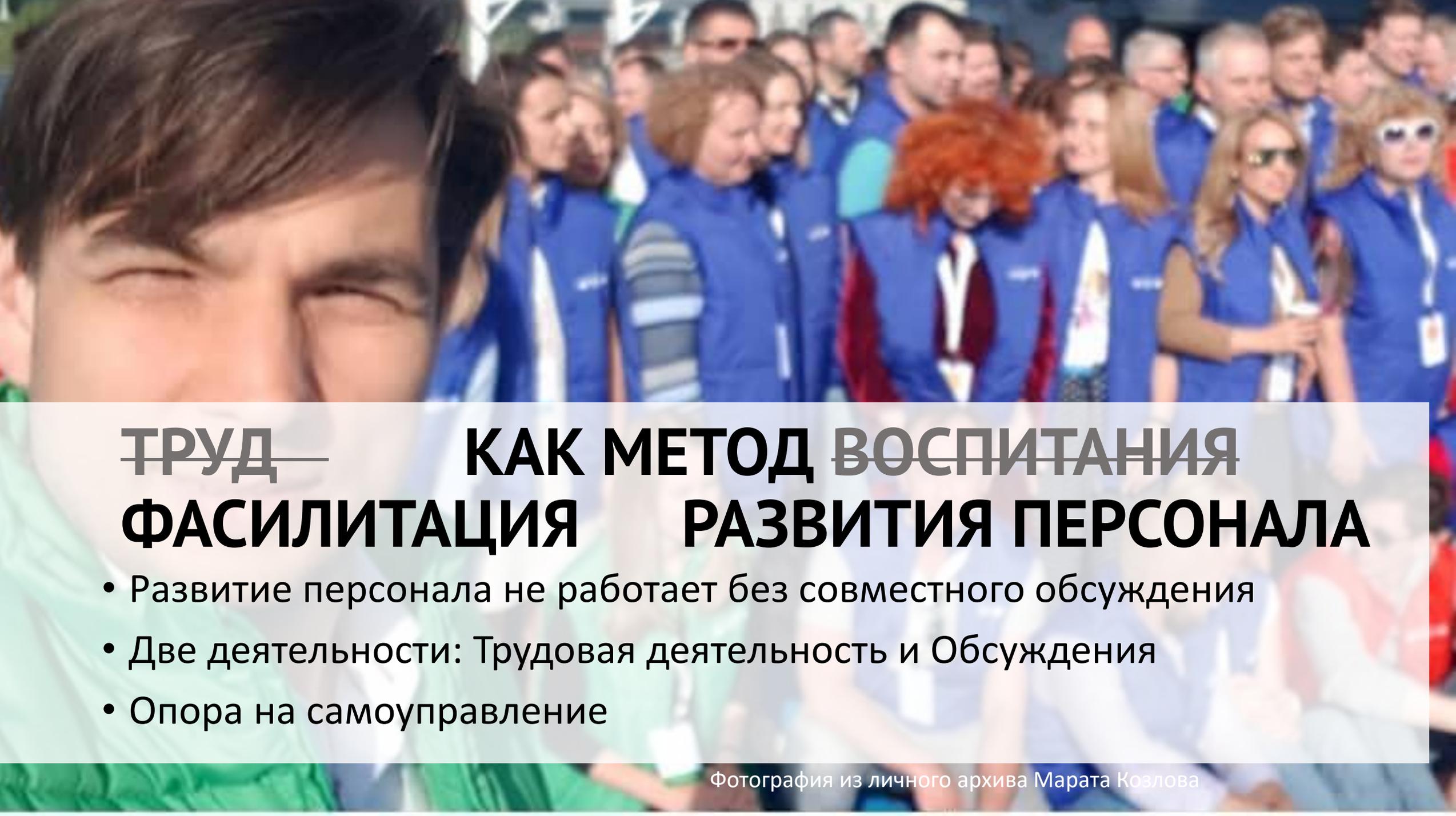
- Приходят - самостоятельные
- Своевольные и склонные к нарушениям
- Финансовая эффективность
- Система на разных территориях и колониях
- Только Академиков – 8 штук
- Мировое признание



A group of approximately ten young people, mostly teenagers, are standing outdoors at night. They are holding a long, white banner that has been decorated with various drawings and illustrations. The drawings include a pink dress with a yellow star, a yellow dress with red flowers, and a white dress with a blue pattern. The people are dressed in casual summer attire, such as tank tops and shorts. The background is dark, suggesting an evening setting.

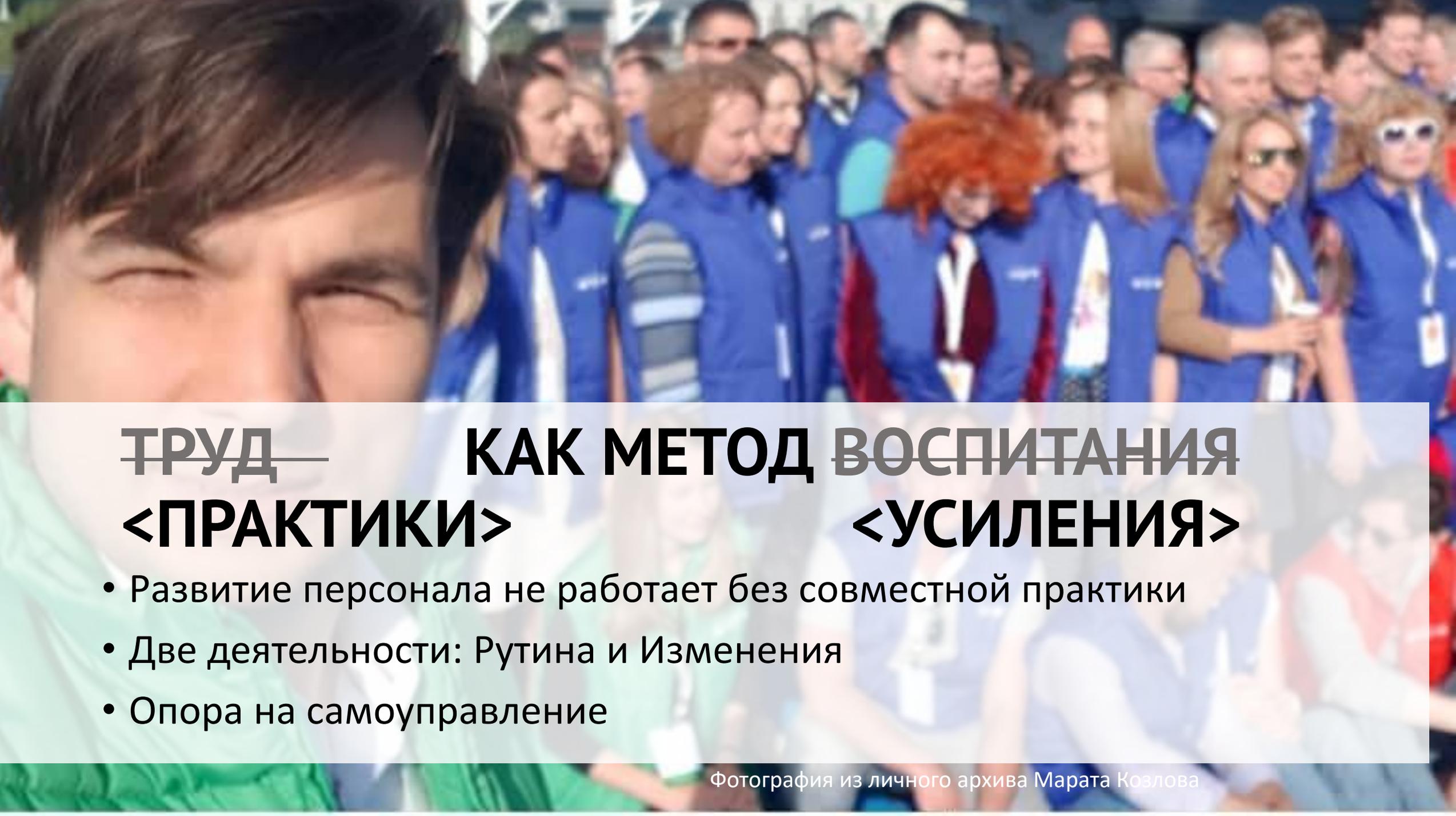
# **ТРУД**    **КАК МЕТОД**    **ВОСПИТАНИЯ**

- Воспитание не работает без совместной деятельности
- Две деятельности: Трудовая деятельность и Досуг
- Опора на самоуправление



# ~~ТРУД~~ — КАК МЕТОД ВОСПИТАНИЯ ~~ФАСИЛИТАЦИЯ~~ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

- Развитие персонала не работает без совместного обсуждения
- Две деятельности: Трудовая деятельность и Обсуждения
- Опора на самоуправление



# ~~ТРУД~~ — ~~КАК МЕТОД ВОСПИТАНИЯ~~ **<ПРАКТИКИ>** **<УСИЛЕНИЯ>**

- Развитие персонала не работает без совместной практики
- Две деятельности: Рутинa и Изменения
- Опора на самоуправление

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АСМ

- Основа коллектива – отряд. Максимум – 15 человек
- Функция командира - дополнительно к трудовой
- В каждом отряде должен быть **комсомолец**
- Открытое управление
- Четыре принципа правил:
  - Целесообразность
  - Точность
  - Общность
  - Определенность

# ПРАВИЛА КОМАНДЫ



**Целесообразность** - Все правила должны иметь определенный смысл и в глазах коллектива определенную логику



**Точность** - Все правила не должны допускать никаких исключений и послаблений в смысле времени и места.



**Общность** - Режим должен быть обязательным для всех. Для старших ответственность за нарушение должна быть повышена.

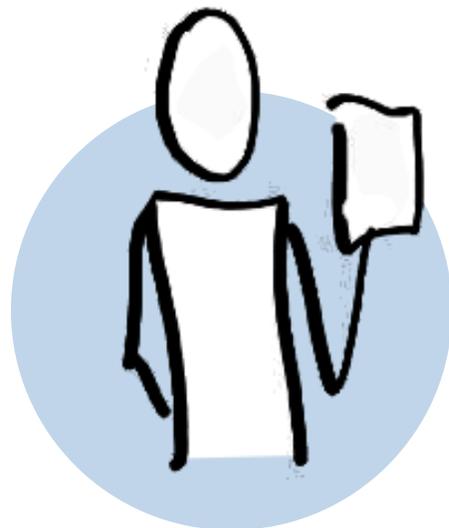


**Определенность** - точность описания правила и ответственности. Не должны быть большими. Правила - опыт всего коллектива, детали вырабатываются в моменты необходимости.

# ТРИ РОЛИ В КОЛЛЕКТИВЕ



ВОСПИТАННИК



КОММУНАР



КОМСОМОЛЕЦ

# ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ

## ПЛЮСЫ

- + Много уровней вовлеченности
- + Не страшно быть не лидером
- + Диагностика вовлеченности
- + Самодиагностика
- + Больше ответственности – больше «плюшек»
- + Замена «клятвы»

## МИНУСЫ

- Нечеткость позиции
- Смена позиции после
- Боятся открыто голосовать
- Как фиксировать?

# КЛЮЧЕВЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Критерии	Воспитанник	Коммунар	Комсомолец
Главная особенность	Присматриваемся	Полноценный член коммуны	Образец, лидер
Внешнее отличие и атрибуты	Общая форма	Значок коммунара	Значок комсомольца
Компетенции и поведение	Представление о правилах Старается выполнять	Знать и выполнять правила и регламенты Взаимный контроль Понимание внутренних процессов	Делать больше, чем требуют правила Вовлекать Связь внешних событий с жизнью коммуны
Права	Голосование по вопросам культуры	Голосование по вопросам управления, легче отпуск, деньги Посты, Выбор бригады	Участие в сборе комсомольцев
Ответственность	Минимальная	Полная	Повышенная, быть лидером и примером

# ВАША СЕССИЯ

Критерии	Кандидат	Член	Лидер
Главная особенность			
Внешнее отличие и атрибуты			
Компетенции и поведение			
Права			
Ответственность			

Вам нужно провести сессию на определенную тему, участники-руководители выработают инициативы и правила, в конце участники должны выбрать свою роль в реализации этих инициатив

1. В чем ключевое отличие в этой теме ролей Кандидата/Члена/Лидера
2. Как вы бы поменяли список/название критериев для вашей сесии
3. Какие варианты названия Кандидат – Член – Лидер

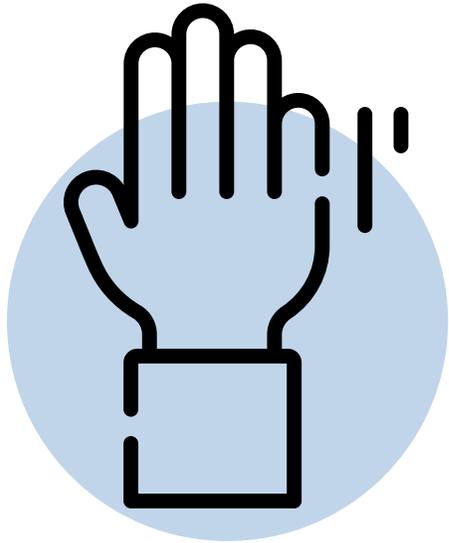
# ТЕМЫ СЕССИЙ

- Достижение цели 0 травм в год
- Повышение качества продукции, выпускаемой компании
- Внедрение системы обновленных ценностей
- Региональный форсайт (ГОИВ, бизнес, НКО, СМИ)
- Создание концепций новых продуктов

# ПЛАН МАСТЕРСКОЙ

1. Почему Макаренко для фасилитатора
2. Подход АСМ в управлении коллективом
3. Метод ролей в коллективе
4. Практика
5. Итоги

# ВАША РОЛЬ В РОССИЙСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ



СОЧУВСТВИЕ



КОМАНДА  
ИЗМЕНЕНИЯ



ЛИДЕР  
ИЗМЕНЕНИЙ

# ДРУЖИНА сегодня: три семинара

Желающие  
присоединиться:  
приходите сюда  
сразу после  
объявления обеда!



**Русская волшебная  
сказка**  
для фасилитации



**Диалог, Карнавал,  
Поступок**  
для фасилитации



**Российские способы  
(само)организции**  
для фасилитации

# ДРУЖИНА сегодня: три семинара

Желающие  
присоединиться:  
приходите сюда  
сразу после  
объявления обеда!



**Русская волшебная  
сказка  
для фасилитации**



**Диалог, Карнавал,  
Поступок  
для фасилитации**



**Российские способы  
(само)организции  
для фасилитации**



В России можно сделать очень многое, если не спрашивать разрешения.

Даниил Гранин

