

УДК 159.9:316.77

DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-1-0-09

¹⁾ Гарифуллина Л.И. *,

¹⁾ Данкин В.Д., 

²⁾ Дурманова И.В. 

Сказка как социально-коммуникативная технология работы с командами: как провести команду по сказочной тропе?

¹⁾ Академия Социальных Технологий,
Лазаревский пер. д. 8, г. Москва, 127018, Россия

²⁾ Тюменский государственный университет
ул. Володарского д. 6, г. Тюмень, 625003, Россия
leisan_82@mail.ru*

Статья поступила 09 августа 2022; принята 10 марта 2023;
опубликована 31 марта 2023

Аннотация. *Введение.* Сегодня мы живем в условиях реальности ВANI – мира, хрупкого, тревожного, нелинейного и непостижимого. Проблема в том, что инструменты, созданные для работы с людьми и командами (далее – фасилитации), не справляются с вызовами современности, требуют переосмысления. Необходимо прояснить уникальные возможности именно российской фасилитации, которые раскрываются и обогащаются многовековым опытом организации коллективных процессов, отраженным в русской культуре. *Цель статьи:* описать авторские технологии применения русских волшебных сказок в групповой (командной) фасилитации. *Гипотеза исследования:* работа со взрослыми людьми и командами с опорой на структурные и содержательные элементы русской волшебной сказки, позволяет получить доступ к мощным ресурсам национальных культурных корней, заложенным в коллективном бессознательном и архетипических структурах психики человека. Работа со сказкой, как социально-коммуникативной технологией, может обеспечить решение пула задач, актуальных для современного мира, как в контексте организации, так личностной парадигме участников командных сессий. *Методология исследования* базируется на разработках российского культуролога В.Я. Проппа, посвященных русской волшебной сказке, а также на комплексе методологических решений ряда авторов по фасилитации. *Результаты.* При работе со сказкой проявляются или проектируются уникальные контексты, позиционирование людей и команд, новая система отношений и взаимосвязей в организации. Сказка, находясь в парадигме «невозможное возможно», позволяет на фасилитационных сессиях вскрывать то, что не является повседневностью, включать воображение, проектировать чудо, позволяя командам находить решения для нелинейных, кажущихся нерешаемыми бизнес-задач. В практической части представлены три методических подхода к работе со сказками в фасилитации: «Сказочная тропа Героя», «Сказка: действующие лица», «Спонтанная сказка», которые прошли успешные пробы на пилотных группах. По каждой из трех технологий представлен алгоритм применения, краткие результаты сессий полевой практики, перспективы применения методов. *Заключение.* Сказка, как технология фасилитации, способна дать психологическую, эмоциональную, когнитивную опору в условиях, когда привычные основания и ориентиры для понимания и принятия решений проблематичны.

Ключевые слова: волшебные сказки; социально-коммуникативные технологии; коллективное бессознательное; культурные корни; архетипы; структуры сказки Проппа; российская фасилитация

Информация для цитирования: Гарифуллина Л.И., Данкин В.Д., Дурманова И.В. Сказка как социально-коммуникативная технология работы с командами: как провести команду по сказочной тропе? // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2023. Т.9. №1. С. 101-118. DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-1-0-09.

¹⁾ L.I. Garifillina *,

¹⁾ V.D. Dankin ,

²⁾ I.V. Durmanova 

Fairy tale as a social and communicative technology of working with teams

¹⁾ Academy of Social Technologies,
8 Lazarevsky Ln., Moscow, 127018, Russia

²⁾ Tyumen State University
6 Volodarsky Str., Tyumen, 625003, Russia
leisan_82@mail.ru*

*Received on August 09, 2022; accepted on March 10, 2023;
published on March 31, 2023*

Abstract. Introduction. Today we live in a reality called the BANI world, that is the world which is brittle, anxious, nonlinear and incomprehensible. We believe that many tools and techniques for working with people and teams need to be rethought and adapted to the new environment. We consider it is necessary to clarify the unique potential of Russian facilitation, revealed and enriched by the centuries-old experience reflected in the Russian culture. *The goal of the article is to describe an original technique of using Russian fairy tales in group (team) facilitation. The hypothesis of the research is that work with adults and teams using structural and semantic elements of Russian magic fairy tales let access powerful resources of national cultural roots embedded in the collective unconscious and archetypal structures of a person's psyche. Using fairy tales as a social and communicative technique can contribute to solving up-to-date issues within companies as well as personal paradigm of the team sessions participants. Methodology of the research is based on the study of the world-famous Russian philologist and cultural studies scholar Vladimir Propp, devoted to the analysis of Russian fairy tales, as well as on a set of methodological solutions of a number of authors on facilitation. As a result of our research we found out that working with fairy tales helps reveal and bring to life unique contexts, positioning of individuals and teams, a new system of relations and interconnections in a company. Fairy tale, existing in the "the impossible is possible" paradigm, allows a team to turn on imagination during facilitation sessions, design a miracle, find a nonlinear approach to the solution of business problems. In the practical part, three methodical approaches to work with fairy tales in facilitation are presented: "The Hero's Fairy Tale Trail", "The Fairy Tale: Actors", and "Spontaneous Fairy Tale", which have been successfully tried out in pilot groups. Each of the techniques is provided with the usage algorithm, brief results of field practice and the perspectives of the method. In conclusion, fairy tale, as a method of facilitation, is able to provide psychological, emotional,*

cognitive support in conditions when common arguments and guidelines for understanding and making decisions are complicated.

Keywords: magic fairy tales; social and communication techniques; collective unconscious; cultural roots; cultural code; archetypes; fairy tale structure by Propp; Russian facilitation

Information for citation: Garifillina, L.I., Dankin, V.D., Durmanova, I.V. (2022), "Fairy tale as a social and communicative technology of working with teams", *Research Result. Pedagogy and Psychology of Education*, 9 (1), 101-118, DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-1-0-09.

Введение (Introduction). Сегодня мы живем в условиях реальности, получившей название BANI-мир, то есть мир хрупкий, тревожный, нелинейный и непостижимый. Описание текущего мироустройства в формате аббревиатуры BANI (Grabmeier, 2020; Тимофеев, 2022), пришло на смену понятию VUCA-мир (Филимонова, 2021; Фомина, 2021), обозначающему изменчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность, возникшему в 1990-х гг. и активно применяемому после мировых кризисов 2008-2009 гг. вплоть до начала пандемии 2020 года. Глобальные изменения и кризисы, произошедшие за последние годы и происходящие в настоящее время, ведут к трансформациям социальных процессов, серьезно отражаясь на жизни людей и организаций. *Проблема* в том, что инструменты, созданные для работы с людьми и командами, и ранее доказавшие свою эффективность в пространстве VUCA-среды, сегодня не справляются с вызовами современности, требуют переосмысления, адаптации к новым реалиям жизни, и, возможно, тотальной пересборки как методологической, так и технологической.

Замысел нашего исследования заключается в поиске ответа на вопрос «*Как обеспечить связь между прошлым и будущим через настоящее, повышая продуктивность и сохраняя культурную идентичность личности и команды?*» и такой адаптации социально-коммуникативных технологий работы с командами, которые бы смогли обеспечить доступ к архетипическим структурам коллективного бессознательного, имеющим отношение к русским национальным корням.

Сопутствующим обстоятельством явилась потребность исследовать специфику технологий фасилитации в России. Отмечая безусловную ценность групповой фасилитации, методология и техники которой в своем большинстве заимствованы на Западе (Браун, 2018; Вилкинсон, 2021; Калбах, 2022; Нумми, 2021; Kaner, 2021), считаем необходимым прояснить уникальные возможности российской фасилитации, которые могут быть раскрыты и обогащены многовековым опытом, отраженным в культуре нашей страны, касающимся организации коллективных процессов. Применение таких технологий в командной работе может способствовать возрождению российского культурного кода, так необходимого нам сейчас, в условиях новой реальности. Обращение к технологиям работы с национальной корневой системой на командных сессиях может стать большим подспорьем для фасилитаторов, коучей, психологов, тренеров, организационных консультантов и всех, кто является своего рода проводником людей и команд к их наилучшим результатам. Надеемся, что наши наработки помогут раскрытию уникальных граней российской фасилитации.

Цель статьи: описать авторские технологии применения русских волшебных сказок в групповой (командной) фасилитации. **Гипотеза исследования:** работа со взрослыми людьми и командами с опорой на структурные и содержательные элементы русской волшебной сказки, позволяет получить доступ к мощным ресурсам национальных культурных корней, заложенным в коллективном бессознательном и архетипических структурах психики человека.

Работа со сказкой, как социально-коммуникативной технологией, может обеспечить решение пула задач, актуальных для современного мира, как в контексте организации, так личностной парадигме участников командных сессий.

Материалы и методы (Methodology and methods). Методологический подход базируется на идеях, отраженных в исследованиях всемирно известного российского культуролога В.Я. Проппа, посвященных анализу русской и мировой волшебной сказки и представленные в его уникальных работах «Морфология сказки», «Исторические корни волшебной сказки» (Пропп, 2001), (Пропп, 2021а), (Пропп, 2021б). В создании технологий работы с группами в рамках фасилитационной сессии мы опирались на структурные элементы волшебной сказки, а также ролевые позиции героев сказки, представленные в работах автора. В ходе полевых исследований было обнаружено, что благодаря ориентации участников сессии в поле этих элементов, универсальном для сказочного нарратива, могут быть проявлены уникальные для каждой организации контексты, прояснено и спроектировано новое позиционирование человека в команде, проанализирована и скорректирована система взаимосвязей и отношений между людьми и подразделениями организации.

Также методической опорой исследования послужили современные методологические решения по подготовке, проектированию и проведению фасилитационных встреч и сессий для больших и малых групп, организации обсуждений, мозговых штурмов, конвергентных и дивергентных подходов, антропологических подходов, методики по управлению энергией и групповой динамикой таких групп, а также карту клиентского пути, элементы CJM. (Вилкинсон, 2021), (Нумми, 2021), (Kaner, 2021), (Калбах, 2022), (Браун, 2018).

В результате исследований было обнаружено, что в работе со сказкой в поле элементов, универсальном для сказочного нарратива, могут быть проявлены уникальные

для каждой организации контексты, прояснено и спроектировано новое позиционирование человека в команде, проанализирована, скорректирована и смоделирована новая система отношений и взаимосвязей между людьми и подразделениями организации. Благодаря тому, что сказка находится в парадигме «невозможное возможно», работа с ней на командных сессиях помогает вскрывать то, что не является повседневностью, включать воображение, проектировать чудо, недостижимое в линейном подходе, позволяя командам позволяя командам находить решения для нелинейных, кажущихся нерешаемыми бизнес-задач.

В практической части представлены три методических подхода к работе со сказками в фасилитации, которые были разработаны и опробованы нами на командных сессиях и в бизнес-обучении:

1) методика «Сказочная тропа Героя», целью которой является моделирование и проектирование сказочного сюжета на пути героя (клиента, сотрудника, партнеров, поставщиков, заказчиков), исследование точек контакта для того, чтобы увидеть «узкие, слабые» места при взаимодействии с лицами, вовлеченными в бизнес-процессы, для наилучшего решения бизнес-задач;

2) методика «Сказка: действующие лица», назначение которой состоит в моделировании позиций участников сессии и анализе их ролевого взаимодействия с опорой на типологию сказочных персонажей Проппа для создания собственной истории и своего позиционирования как подразделений, так и компаний в целом;

3) методика «Спонтанная сказка», суть которой в спонтанном сочинении сказок самими участниками сессии. Методика имеет хороший потенциал для метафорического анализа организационных проблем и поиска нестандартных решений; несет в себе мощный психотерапевтический эффект; может быть использована как метод обучения.

В рамках данной статьи по каждой из трех технологий представлен алгоритм применения, примеры из полевой практики,

краткие результаты сессий и перспективы применения методов.

В заключении представлены выводы и дальнейшие ориентиры наших исследований в рамках данной темы.

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion).

1. Технологии фасилитации в VUCA, BANI и SHIVA -мирах

Сегодня можно наблюдать глобальные изменения и трансформационные процессы в экономической, политической, социальной, культурной сферах жизни всего человечества. Если говорить про бизнес-контекст, то компаниям, командам становится все труднее сохранять адаптивность, эффективность, конкурентоспособность и выживаемость. В поиске ответов на сложные вопросы и вызовы современности необходимо исследовать суть и тренды изменений мироустройства, в соответствии с которыми и должны подбираться социально-коммуникативные технологии работы с командами.

Начиная с конца 80-х г. прошлого столетия мир начал характеризоваться акронимом VUCA, демонстрируя следующие признаки (Филимонова, 2021; Фомина, 2021):

1. *Высокая волатильность и изменчивость.* Это время наращивания темпа изменений и вызовов во внешней среде, в информационном поле и окружении. Как следствие, такая переменчивость лишает стабильности и предсказуемости во всех сферах жизни.

2. *Неопределенность.* Прогнозирование и долгосрочное планирование перестали приносить ожидаемые результаты, т.к. жизненный цикл компаний, проектов, продуктов значительно сократился. Соответственно управленческие и социальные технологии, актуальные для длинных жизненных циклов, также перестали быть эффективными.

3. *Сложность.* В этом контексте речь идет о росте многообразия выборов, вариантов, информационных потоков. Информация

стала не только более доступна, но и многослойна, не линейна, содержательно сложна. Людям, командам, живым системам в целом становится все сложнее делать однозначный выбор.

4. *Неоднозначность.* Большое многообразие вариантов, противоречивых выборов и граней одного вопроса. Как и каким образом будем выбирать и понимать верно или нет, что «черное», а что «белое» и где полутона – вопросы также неоднозначные.

На смену VUCA пришел BANI – мир, который явился скорее продолжением, чем заменой VUCA.

Его основные признаки (Тимофеев, 2022; Grabmeier, 2020):

1. *Хрупкий.* Изменчивость мира превратилась в хрупкость. Каждое событие может нести за собой серьезные последствия и мир в результате максимально уязвим.

2. *Тревожный.* Неопределенность, которая была ранее, перешла в состояние тревожности и беспокойности.

3. *Нелинейный.* Сложность мира стала еще более нелинейной, означая, что уверенности и гарантий нет ни в чем. Самые незначительные события и выборы могут нести за собой разрушительные последствия, а большие усилия могут не принести никаких результатов.

4. *Недостижимый.* Неоднозначность или двусмысленность проявились в крайней мере неуправляемости. Когда информация не дает ясности, концепции и идеи постоянно меняются. Риск потерять точки опоры и веры во что бы то ни было все выше¹.

Как уже сейчас понятно, хрупкий, тревожный, нелинейный и недостижимый мир настраивал на переход в еще более категоричную реальность. Эксперты давали BANI 5-7 лет жизни. Переход случился гораздо быстрее. И сегодня уже появились новые характеристики реальности, в которую нас забросили 2022-2023 гг. У этого мира уже есть новые имена. Это тоже акронимы – SHIVA и

¹ Какой мир пришел на смену VUCA, 2021. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca> (дата обращения: 22.04.2022).

ТАСИ (Розин, 2022). Не вдаваясь в их подробное описание, можно утверждать, что зародившиеся ранее тренды изменений мира все более нарастают:

*Устойчивость – Изменчивость –
Хрупкость – Турбулентность –
Расщепленность
Предсказуемость – Неопределенность
– Тревожность – Случайность
Простота – Сложность – Нелиней-
ность – Хаотичность
Определенность – Неоднозначность –
Непостижимость – Враждебность*

Однако у современного мира появилось и новая характеристика *Возрождение*, которая означает надежду на то, что на месте разрушенного начинает зарождаться новая реальность, наступает время «возрождения», а из нарастающего хаоса способна зародиться и обрести очертания точка опоры, которая и станет для мира новой точкой отсчета.

Очевидно, что для адекватного ответа на вызовы современности необходимо переосмысление инструментария техник фасилитации, их обогащение новыми технологиями.

Считаем необходимым здесь указать на ряд обстоятельств, которые, по нашему мнению, следует учитывать при выборе технологий работы с группами. *Во-первых*, они, в своем большинстве, ориентированы на решение вопросов, относящихся к VUCA – реальности. Для решения специфических задач хрупкого, тревожного, нелинейного и непостижимого мира, нам нужны качественно иные способы работы с потенциалом людей и команд. *Во-вторых*, эти технологии, заимствованные на Западе, не в полной мере обращены к ядерным структурам психики нашей российской целевой аудитории и не всегда подходят под национальный менталитет. *В-третьих*, нам и нашим современникам сейчас крайне необходимо искать и находить точки опоры не столько во внешнем мире, сколько внутри себя, искать смыслы и ответы на фундаментальные вопросы о ценностях, выборе и фокусах, которые позволят достойно проживать вызовы и управлять

этой самой хрупкостью, нелинейностью и непостижимостью.

Несмотря на то, что фасилитация в России внедряется уже более 20 лет, темпы и масштаб ее освоения в большинстве регионов только набирают обороты. Технологии фасилитации осваивают все большее количество руководителей, консультантов, преподавателей и фасилитация сегодня уже весьма широко применяется в командной работе бизнес-организаций, и все чаще используется в деятельности административных властных структур различных уровней. Фасилитация также активно и широко применяется в педагогике и образовании, как эффективный метод развития и образования в школах и ВУЗах, позволяя вовлекать учеников, студентов и преподавателей в обсуждения, фокусировать их на задачах в обучении.

Если говорить в целом про ценность фасилитации, то ее технологии могут быть полезны в развитии soft skills команды, руководителя, сотрудника, таких как креативность и творческое мышление, умение влиять и убеждать, быть услышанным, работать в команде, кооперироваться, адаптироваться и управлять эмоциональным интеллектом, которые нам так сильно помогут для увеличения жизни в системах и повысят их выживаемость сегодня.

Значительную роль в распространении и популяризации фасилитации играет *Российская Ассоциация Фасилитаторов (АФ)*. Миссией Ассоциации является развитие профессиональной фасилитации в РФ и СНГ через создание единых стандартов, повышение профессионального уровня фасилитаторов и обмен лучшими практиками, распространение ценности групповой фасилитации для команд и организаций. Целями АФ обозначены: – объединение специалистов по групповой фасилитации для интеграции фасилитации в социальную и бизнес-практику; – содействие повышению эффективности деятельности организаций за счет совершенствования групповых методов управления и развития диалога, повышения вовлеченности руководителей и сотрудников, внедряя и

применяя технологии групповой фасилитации; – содействие членам АФ в осуществлении профессиональной деятельности; – содействие повышению квалификации и эффективности членов Ассоциации; – содействие развитию и распространению современных методов и технологий групповой фасилитации, а также популяризация успешных практик применения фасилитации в РФ и в мировом русскоязычном пространстве².

Поскольку в условиях современного мира работа в одиночку, без команды зачастую непродуктивна, а в ряде случаев и невозможна, необходимость создавать коллаборации экспертов разной специализации все более возрастает. Для этого в Российской Ассоциации Фасилитаторов регулярно создаются инициативы, которые нацелены на работу с современными вызовами. Например, с 2021 года начала свою работу инициативная команда ДРУЖИНА, аббревиатура которой читается как Достижения Российского Управления: Жизнестойкость, Новаторство, Адаптация. В рамках инициативы рассматриваются российские корни и российский опыт для решений задач управления группой, коллективом, организацией и возможности проекции на современные подходы к управлению, в первую очередь, на фасилитацию. Одним из главных фокусов стратегии инициативы является поиск технологий работы с командами через сказки, объединяющие глубокие корни российской повествовательной культуры и достижения российской культурологии XX века.

2. Сказка как технология работы с архетипическими структурами и коллективным бессознательным

Как известно, сущностное ядро личности и группы составляет единство индивидуального и коллективного бессознательного, но основное значение имеет все-таки последнее.

Сказка как психотехнология работы с индивидуальным и коллективным бессознательным и архетипическими структурами,

активно применяются в психологии, фокусируясь на вопросах: кто живет внутри каждого индивида, какое первозданное, естественное существо, какие инстинкты нами управляют, что они несут индивиду, компании, обществу, что из естественного подавляется, а что нет (Эстес, 2016). Следующий очень важный аспект, связанный с бессознательным, это то, как можно возродить естественное и подавленное, несущее добро и созидание, и как это может помочь в современной реальности непостижимого, хрупкого, тревожного.

Очевидно, что работа с бессознательным группы является важнейшим корневым механизмом, поскольку она задает сдвиг вперед, прорыв и в дальнейшем, как результат и неожиданный волшебный эффект обеспечивает рост и развитие личности, команды, компании и внедрения этих изменений. Однако в рамках фасилитации командной работы, работа с корневыми структурами коллективного бессознательного остается скорее в поле экспериментов.

Мы считаем, что эффективное решение сложных личностных и командных задач можно обеспечивать через обращение к культурным корням, присутствующим в форме архетипических структур и отпечатков коллективного бессознательного в психике каждого участника наших групп. Доступ к этим структурам можно получить через работу со сказкой, которую мы рассматриваем в контексте работы с командами не как жанр фольклора, либо литературы, а как социально-коммуникативную технологию, способную занять особую нишу в перечне других инструментов повествования, уже достаточно широко используемых в работе с командами, например, сторителлинг (Деннинг, 2007; Мушин-Македонский, 2022). Присоединение участников фасилитационной сессии к знакомым с глубокого детства архетипическим конструкциям, заложенным в сказках, может дать необходимую психологическую, эмоциональную, когнитивную

² Сайт Российской Ассоциации Фасилитаторов. URL: <https://www.фасилитация.рф> (дата обращения: 22.04.2022).

опору в условиях, когда привычные основания и ориентиры для понимания и принятия решений проблематизируются и даже рушатся. Ориентация на волшебный триггер, чудесную поддержку и (супер)геройский прорыв открывает возможность для поиска таких решений, которые обеспечат уникальный успех в «невозможном» мире, приводят на новый уровень использования воображения и коллективного творчества (преодоление невозможности) могут поддержать в преодолении хрупкости и тревожности.

Когда стандартные методы работы с командами не способны привести нас к результатам, сказка может применяться как техника, обеспечивающая доступ к глубоко скрытой, мощной силе культурно-исторических корней (Андриевская, 2022). Уникальные возможности сказки, как инструмента фасилитации, проявляются в том, что через сказочные образы и сюжеты можно достичь мощного психотерапевтического эффекта, расширить диапазон новых возможностей личности и группы.

Технологически сказка может помочь поднять из глубин и сформулировать страшное и невозможное так, чтобы оно не пугало нас сильно, а встретившись с этим невозможным лицом к лицу, мы бы смогли найти, сочинить свое чудо, и, обратившись к метафоре обрести волшебную силу, чтобы преодолеть неведомое.

А на последующем этапе «распаковки» метафоры обратно в реальность, можно посмотреть на эту реальность новым взглядом, осознать новые возможности, прочувствовать свою готовность к воплощению замысла в реальный план жизни и сделать неожиданные ходы.

Представленные ниже технологии русской фасилитации отвечают современным подходам к управлению корпоративной культурой, внутренними коммуникациями и обучением (Field, 1994), а также концепции корпоративной антропологии (Браун, 2018), для которой характерно внимание к легендам и историям, обрядам и ритуалам (еще раз вспомним про ритуальный характер истоков

сказки, выявленный В.Я. Проппом). Кредо корпоративных антропологов: «делать знакомое странным, а странное – знакомым» (Moeran, 2012) сочетается с поиском удивительного в обыденном и наделение реальностью невозможного, свойственного волшебной сказке.

Сказки в фасилитации могут помочь участникам обрести новое качество, стать другими, соответствующими третьему десятилетию XXI века через традиционный для русской культуры способ обновиться, чтобы встретить роковую угрозу – пойти ей навстречу, облиться и живой и мертвой водой, шагнуть в крошечный лес, искупаться в баба-яговой бане – т.е. не прятаться от ВANI, а самим стать авторами тревоги, источниками хрупкости, проводниками нелинейности, проявителями невозможности. На эту природу волшебной сказки указывал Пропп, говоря о ее родстве с обрядом инициации, прохождение героями испытаний и появлению чудесных обновлений после их преодоления (Пропп, 2001).

3. Структура сказки и ролевые позиции персонажей, представленные в работах В.Я. Проппа

В основе работ российского филолога и культуролога В.Я. Проппа (Пропп, 2001; Пропп, 2021а; Пропп, 2021б), – представление о том, что волшебную сказку – то есть историю о стремлении к решению задачи или ликвидации проблемы и достижении этого способом, который предполагает прохождение испытаний, в том числе, за счет находок артефактов и/или приемов и встреч с помощниками и соперниками, – можно всегда представить как структурную связь функций, реализуемых персонажами повествования. Более того, великому российскому структуралисту удалось выделить 31 функцию, начиная с «Жили-были...», «Особых обстоятельств...», «Запретов...» и заканчивая «Моралью...», композиция которых полностью покрывает все возможности построения сюжетов. Таким образом, овладев обозримым набором приемов, автор сможет создать любую сказку, в том числе, поддерживающую

процесс обучения и развития. До сих пор, даже после появления ключевых для современных авторов повестей и сценариев работ С. Филда (Field, 1994) и Н. Уоттса (Watts, 2006), работы В.Я. Проппа сохраняют актуальность при создании сюжетов, в основе которых лежит волшебное преодоление. Ниже при описании методик указаны примеры работы с функциями (структурами) Проппа.

Кроме структуры сказочной композиции, В.Я. Пропп также показал, что все множество сказочных героев, присутствующих в волшебной сказке, может описано через 7 типов ролевых позиций, таких как Герой, Ложный герой, Царь/Царевна, Отправитель, Вредитель, Даритель, Волшебный помощник. Опыт работы со сказками в организациях показал, что благодаря ориентации в поле этих элементов, универсальном для сказочного нарратива, могут быть проявлены уникальные для каждой организации контексты, прояснено и даже спроектировано позиционирование человека в команде, проанализирована и скорректирована система взаимосвязей и отношений между людьми и подразделениями организации.

Мы обнаружили, что навигация через структурные и/или персонажные карты способна запускать самоорганизующийся процесс «путешествия» по задачам командной сессии. Участники /группы формируют в этом случае контент не на основе логики (не имеющей в сегодняшнем мире адекватных исходных данных или даже рассыпающейся под сменой парадигм), а благодаря естественно разворачивающейся механике движения внутри естественного рассказа (преодоление нелинейности).

4. Методы работы со сказками на командных сессиях

В данной статье к рассмотрению предлагается три методических подхода к работе со сказками на командных сессиях через описание алгоритмов работы, кейсов из своей практики и описание возможностей применения методов.

1) **Методика «Сказочная тропа Героя».** Моделирование и проектирование сказочного сюжета на Пути Героя.

Методика как минимум подходит для компаний, сфера деятельности которых связана с активными продажами и сервисным обслуживанием клиентов (в том числе, «внутренних клиентов»). Например, методика применялась при работе с клиентами, которые обращаются и обслуживаются в медицинской клинике с применением «Пути Героя – в сказке (Пути клиента – в реальности)» (Калбах, 2022) и технологий фасилитации. Для работы сначала проектировался сценарий для фасилитационной сессии с администраторами и врачами клиники. (Вилкинсон, 2021).

Состав участников и дизайн сессии. Врачи и административный состав клиники, специализирующейся на косметологии и дерматологии. Это молодые девушки в возрасте 25-40 лет.

Цель сессии была в том, чтобы смоделировать клиентский путь через сказочный сюжет, что позволит увидеть и осознать:

1. Что и кто встречаются на пути Героя, с какими персонажами, помощниками, антигероями сталкивается Герой;

2. Как они ему помогают или мешают на пути;

3. Понять через рефлексию и наглядность метода сказки, что нужно делать иначе, чтобы путь Героя был самым наилучшим, возможно даже сказочным и волшебным.

В сценарий была заложена следующая *механика методики:*

1) Команде участников сессии даются на выбор сказочные сюжеты, такие как «Красная шапочка», «Колобок» и прочие.

2) Команда определяется, какую именно на этой сессии хочет выбрать для моделирования клиентского пути.

3) Команда участников сессии делится на подгруппы, и каждая из них берет свой отрезок пути Героя.

4) В процессе групповой работы каждая подгруппа определяет кто на этом отрезке пути Героя кем является (Антигерой, Враг, Друг-помощник, Даритель,), чем они помогают или мешают Герою на пути.

5) Участники сессии приводят примеры и описывают ситуации, которые возникают в реальности и какие выводы можно сделать из того, чтобы изменить в лучшую сторону встречу с Героем на его пути, улучшить точки контакта с Героем (пациентом клиники – в реальности).

6) Участники сессии после первой рефлексии работают над конкретными реальными или сказочными действиями для изменения ситуации на пути Героя, частично меняя даже сказочный сюжет.

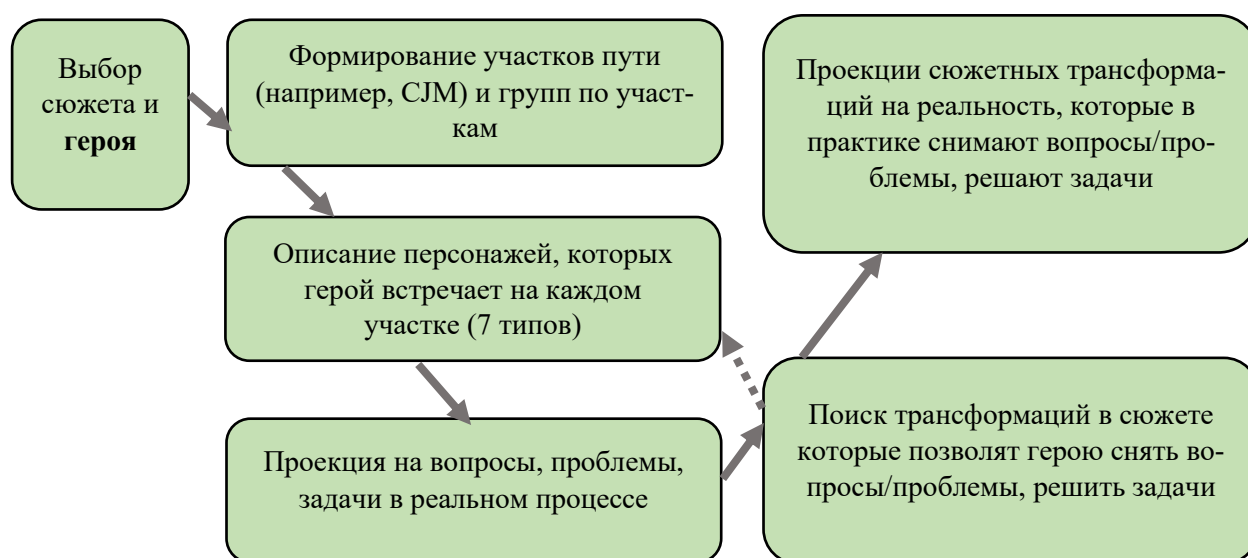


Рис. 1. Принципиальная схема методики «Сказочная тропа Героя»
Fig. 1. Principle diagram of the methodology “The Hero's Fairy Tale Trail”

Участники сессии отвечают на вопросы:

- Что в дороге пригодится герою?
- Какие волшебные вещи, персонажи могут ему повстречаться?
- Какие запреты могут быть на пути Героя и как их нарушить, а какие не стоит нарушать?
- Кто может преследовать Героя, а кто может стать его Другом-помощником, Проводником, Волшебником на этом пути?
- Как сделать так, чтобы путь Героя был счастливым и волшебным?

Результат применения методики «Сказочная тропа Героя». Методика позволила в интересной, нетипичной, безопасной форме посмотреть на Путь Героя (клиента) и точки контакта с ним, и значительно его улучшить, тем самым сохранив высокую клиентоориентированность, лояльность и уровень сервиса и обслуживания пациентов

в клинике. Администраторы и врачи внедрили в работу наработки по итогам сессии, были изменены скрипты общения с пациентами, создан клиентский уголок в зоне ожидания врача, внедрены интересные клиентские фишки, создающие wow-эффект, была запущена серия практикумов с врачами и администраторами и проведена стратегическая сессия по разработке Миссии и ценностей клиники. Тем самым клиника значительно улучшила свою работу с пациентами клиники, подняла свой рейтинг среди клиник города и получила массу отзывов от пациентов и даже с репликой «волшебного места». Также методика позволила сотрудникам клиники повысить осознанность во взаимодействии с пациентами, увидеть свою уникальность и конкурентные преимущества, профессионализм и сделать свою работу максимально волшебной, комплексной и клиентоориентированной.

Перспективы методики «Сказочная тропа Героя». Опыт показал, что данная методика отлично подойдет для улучшения «Пути сотрудника в компании», когда новый сотрудник только знакомится с компанией, трудоустраивается и проходит адаптационный период. *Цель применения методики в «Пути сотрудника в компании»* – улучшить и сделать волшебным и легким вход сотрудника в компанию, тем самым повысить его жизненный цикл в компании, мотивацию и лояльность для дальнейшего долгосрочного, взаимовыгодного и эффективного сотрудничества в рамках его функционала и бизнес-процессов. Это направление использования методики сейчас на этапе исследования.

2) Методика «Сказка: действующие лица». Создание истории через свободное моделирование, присвоение и реализацию ролей, используя типологию персонажей Проппа (Пропп, 2001; Пропп, 2021а; Пропп, 2021б).

Методика подходит для коллективов и организаций, проводящих фасилитацию обсуждения позиционирования: сотрудников в организации (например, кадрового резерва), подразделений (например, внутреннего и внешнего клиентов), в целом компании на рынке и в обществе (например, социокультурной организации, именно такой пример будет рассмотрен далее).

1. Сессия позиционирования может проводиться для группы от 7 до 28 человек, ей предшествует подготовка, включающая описание (возможно, портретирование) различных участников процессов, определение позиционирования в которых (процессах) является задачей сессии.

2. После обучающего ввода в тему типологии ролей сказочных персонажей сказки, участникам предлагается самим присвоить различные роли определенным ранее участникам процессов. Роль самих участников: персон, группы или компании, – рекомендуется выбирать в последнюю очередь, чтобы не сместить реальные (точнее отражающие реальность) роли остальных участников процессов к ролям по отношению к участникам сессии. Важно определять роли

оп отношению ко всем процессам, продуктам, рынкам или (со-)обществу.

3. По результатам распределения ролей происходит попытка сборки сказочного сюжета. Систематизация В.Я. Проппа позволяет предположить, что сюжет, в случае распределения всех типовых ролей, точно соберется. Участники могут предполагать те или иные действия сказочных героев, исходя из собственного понимания роли, или могут обратиться к подсказкам в виде карт с 31 функцией сказочного сюжета.

Но будет ли сам сюжет и, главное, его итог таким, каким его хотят видеть участники сессии? Для поиска ответа на этот вопрос может быть рекомендовано определение целевых установок и/или системы критериев «подходящего сюжета» на стадии подготовки сессии.

4. Если сюжет не соответствует установкам/критериям, происходит повторное распределение ролей – а затем соответствующая новая сборка сюжета.

Также, даже в случае появления сюжета, соответствующего установкам, критериям или спонтанной оценке группы, полезна проработка нового распределения и нового сюжета, что даст возможность выбрать и наилучший сюжет, и наилучшее позиционирование – в соответствии с распределением ролей, реализованном в выбранном сюжете (для этого, например, среди участников сессии можно выделить отдельные группы, прорабатывающие альтернативные распределения и сюжеты).

5. Когда в итоге удалось определить наилучший сюжет, а на его основании определить оптимальное распределение ролей, – внимание фокусируется на ролях, которые в итоге оказались у участников сессии. Происходит обратная метафорическая проекция на реальные процессы: «что и как я должен делать в реальности, чтобы выполнять выбранную роль?». Таким образом, задача поиска позиционирования оказывается решенной.

Кратко покажем, как методика была реализована для московской организации социально-культурной направленности (культура и искусство).

Организация была создана недавно и в течение года формировала базовые процессы и проводила эксперименты по предоставлению тех или иных услуг. Через год после создания потребовалось определить позиционирование, при этом включить в процесс такого определения всех ключевых сотрудников (8 человек).

На шаге 1 было выяснено, что кроме собственно посетителей выставок и культурных мероприятий важными участниками процессов являются региональные социокультурные организации и проекты, а также собственно авторы акций и произведений. На шаге 2 в начале компания-участник распределила роли, исходя из собственной позиции Героя (можно предложить, что в сессиях с аналогичной задачей такой вариант будет возникать как первый). На шаге 3 был собран сюжет, который показал, что исполнение

«героической» роли потребует перенапряжения сил и ресурсов компании, при этом охват деятельности (важнейший критерий, определенный при подготовке к сессии) оказывался явно недостаточным. На шаге 4 появились сборки, в которых компания, проводящая сессию, примеряла роли Волшебного помощника и Отправителя. В итоге сюжет с компанией - Волшебным Помощником (и региональным социокультурным проектом в роли Героя) привел к сюжету с наибольшим охватом и возможностью сконцентрировать ресурсы на ключевых направлениях деятельности. 5-й шаг состоял в определении ключевых процессов и задач для реализации роли Волшебного Помощника для Героя – регионального социокультурного проекта (в частности, на обучении и на содействии в поиске и подготовке кадров).

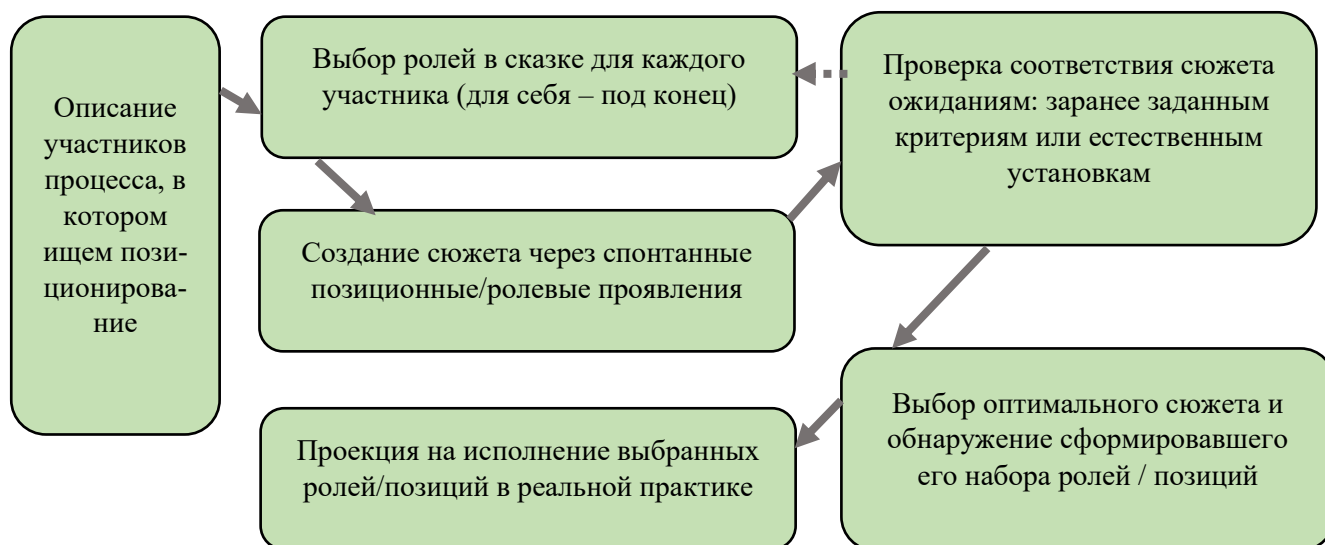


Рис. 2 Принципиальная схема методики «Сказка: действующие лица»
Fig. 2 Principle diagram of the methodology “The Fairy Tale: Actors”

В результате проведенной по методике «Сказка: действующие лица» сессии компания, проводившая сессию:

– сформулировала новое позиционирование, вдохновляющее ключевых сотрудников и позволяющее выстроить реалистичные планы достижения ключевых показателей (в первую очередь, значительно увеличить охват);

– реализовала позиционирование, сконцентрировавшись на обучении и помощи в поиске и подготовке кадров для региональных социокультурных проектов;

– нарастила охват деятельности (с перевыполнением стратегических целевых показателей);

а также успешно использовала найденную в сессии метафору сказочного сюжета во внешних и внутренних коммуникациях.

3) Методика «Спонтанная сказка».

Суть данной методики в *сочинении* участниками или группой *своей спонтанной* сказки и ее последующее рассказывание и «проживание». Методика была апробирована в нескольких форматах: на стратегических командных сессиях с корпусом руководителей крупных организаций для решения сложных организационных проблем; в открытых и закрытых тренингах для руководителей на темы личностной эффективности и обучения управленческим технологиям; при обучении студентов вуза в онлайн-формате методам фасилитирующего лидерства.

В данном разделе статье представлено пошаговое описание процедуры работы со сказками на стратегической командной сессии для руководителей одного из крупных подразделений «Росводоканал», которая была посвящена анализу взаимодействия и налаживанию коммуникационных связей между несколькими отделами дирекции по капитальному строительству, управлением производственно-технического персонала и производственными подразделениями компании.

Состав участников и дизайн сессии.

Команда участников сессии состояла из 50-ти руководителей подразделений. Состав в своем большинстве – мужчины, сугубо технического образования в возрасте от 28 до 55 лет.

Одной из центральных процедур нашей «многоярусной» сессии стало исследование организационных проблем через сказочные сюжеты. Этот блок работы получил название «Водоканальские сказки». На данном этапе сессии участники должны были сочинить свою сказку, выбрав одну из «горячих» проблем коммуникации между подразделениями; рассказать сказку, а лучше показать ее в виде мини-спектакля или сценки другим участникам сессии; подвести зрителей к морали сказки. Задача этой части сессии состояла в том, чтобы помочь участникам вскрыть истинные проблемы организации. Далее, по замыслу сессии следовали уже традиционные для нас, фасилитаторов, методы визуализации проблем в коммуникации между

подразделениями по предложенным шаблонам; структурированный мозговой штурм для создания банка предложений; другие виды активностей (спортивные игры, фуршет); отличное завершение сессии.

Надо отметить, что мужчины-инженеры среднего возраста, это не самая артистичная и легкая на подъем аудитория, поэтому выбирая сказочный формат «захода» в один из главных блоков сессии, мы сомневались, осознавая возможные риски сопротивления участников «сказочным» процедурам. Аргументы, оправдывающие подобный риск, предоставили сами заказчики, руководители HR-службы предприятия, во время подготовки дизайна сессии, когда через диалог пришли к следующему выводу: поскольку целью работы является поиск и преодоление глубинных, скрытых, неясных проблем в системе взаимосвязей между отделами, традиционные методы фасилитации структурированного обсуждения проблем и поиска решений будут недостаточно эффективными, их нужно усиливать дополнительно психологическими форматами работы.

Этапы и процедуры методики «Спонтанная сказка»

1. Разминка «Герои сказок». Сочинение и показ сказки – это метод, требующий от участников спонтанности, совместного творчества, креатива, вдохновения и готовности к неформальному продуктивному общению. К этим процедурам участники должны быть готовы и «разогреты». С учетом того, что время на стратегической сессии «на вес золота», в качестве инструмента, помогающего погрузиться в метафорическое поле волшебной сказки, были взяты МАК (метафорические ассоциативные карты). Очень качественный и красивый набор с героями русских волшебных сказок, который практически никого не оставляет равнодушным. Участникам было предложено выбрать из колоды МАК одну карту. Интрига заключалась в том, что выбор делался вслепую. Вовлечение участников в процесс появилась уже в первую минуту процедуры. Как только человек вытягивал таинственную карту, переворачивал ее и видел доставшегося ему

персонажа, он удивленно восклицал и тут же искал глазами собеседника, так хотелось поделиться впечатлениями от своего выбора и первым инсайтом из серии «Про что это для меня?»).

Далее было предложено объединиться в мини-группы по 4-6 человек и обсудить, на какой сюжет или ситуацию из жизни организации оказалась похожа карта каждого участника. Время на выбор карты и обсуждение в команде 10-15 мин. За это время все участники мини-групп успели рассказать о своих ассоциациях с картами. Обсуждение позволило пробудить в команде живые метафоры, найти связи между проблемами в организации и сказочными сюжетами, представленными на картах. Разогреться на сочинение сказок.

2. *Сочинение сказок.* На этом этапе команды получили задание сочинить свою сказку или историю, которая бы отражала в метафорической форме одну из проблем организации. Инструкция звучала так:

– Подумайте, какую именно проблему вы хотите показать в своем кейсе/ сказке/истории.

– Выберите Героя, история которого ляжет в основу вашей коммуникативной сказки. Это может быть все что угодно, например, сотрудник со своей коммуникативной проблемой (новичок в компании, руководитель); какой-либо артефакт или предмет, вокруг которого строится коммуникация (документ, строительный объект); коммуникативная проблема/задача (информация, проект); или ваш вариант.

– Придумайте своей сказке креативное название! Время на сочинение сказки/истории 12-15 мин.

На этом этапе совместной работы команды проявили сказочный креатив и вовлеченность, сочинили в кратчайшее время весьма необычные сказки с уникальным составом персонажей, интересными сюжетами, которые помогли «подсветить» и сформулировать самые горячие темы, кейсы и проблемные зоны в сфере коммуникации и согласованности бизнес-процессов между подразделениями. Вот несколько примеров:

– Сказка «О волшебной трубе и невиданных преградах». Герои сказки: Леший, Соловей-Разбойник, Алеша Попович, Баба-Яга, Сметная Фея, Дед Мороз, Душа чащи.

– Сказка «Пооди туда, не знаю куда, или Хождение по мукам молодого специалиста». Герои сказки: Иванушка (молодой специалист), Начальники, Коллектив, работающих на предприятии, Мудрец, Один мужик, который все решает (ген. директор).

– Сказка «Реконструкция Цеха очистки сточных вод. Поиск корня зла». Герои сказки: Князь (Начальник Цеха очистки сточных вод), Царь (Генеральный Директор), Дракон трехглавый (Роспотребнадзор. Росприроднадзор. Природоохранная прокуратура), Иван (Рабочий), Волшебник (Отдел проектных работ), Славная дружина (Субподрядчики).

– Сказка «Репка» Герои сказки: Объект (Репка), Генеральный директор, Служба эксплуатации, Службы ОСК, СО, ОПиРИП.

– «Сказочная история одной насосной станции».

3) *Вхождение в роли и подготовка к показу сказок.* Для подготовки к показам сказок командам предлагались следующие последовательные инструкции:

– выбрать рассказчика для повествования своей сказки и сопровождение спонтанного проигрывания группой своей сказки;

– распределить роли;

– перевоплотиться в сказочных персонажей своей сказки, используя специально подготовленный реквизит и яркие детали для костюмов (парики, ленты, кокошники, короны, головные уборы, и др. реквизит были подготовлены и разложены на столах в достаточном количестве заранее);

– подготовить «сцену» для показа;

– на отдельных листах написать «афишу» – название сказки со списком персонажей; мораль или главный посыл сказки, который команда хочет отправить зрителям или самим себе и над которым хотелось бы поразмышлять.

Участники воодушевленно перевоплотились в сказочных персонажей, создали

себе креативные сказочные наряды, вошли в роли и были полны энтузиазма приступить к показам своих сказок. Время на входение в роли и подготовку реквизита 7-10 мин. Надо сказать, что в потоке идей относительно перевоплощения в сказочных персонажей и спонтанной доработки «по ходу» сценариев и сюжетных линий, участников было уже весьма сложно остановить, и соблюдать тайминг сессии.

4) *Демонстраций, показы сказок.* На этом этапе каждая команда должна показать свою сказочную сценку. По завершении показа, после поклона актеров и бурных аплодисментов зрителей, делалось фото команды в сказочных костюмах с реквизитом. Пожалуй, это была самая веселая часть сессии, когда каждая из команд удивила своими креативными находками, артистизмом, «красотой» спонтанных диалогов, вовлечение зри-

телей в свои спектакли и весьма неожиданными подводками к морали сказки. Время каждой команде на повествование своей сказки или ее показ 5 мин.

5) *Результат, обратная связь и анализ от зрителей.* По завершении каждого показа сказки, мы, чтобы не потерять ее глубинные смыслы уделяли обсуждению сказки. Время на обратную связь по одной сказке 7-10 мин. Участникам и зрителям предлагалось подумать и высказаться по следующим вопросам:

- Что особенно отозвалось, понравилось в этой спонтанной сказке лично Вам?
- В чем смысл, мораль сказки для Вас?
- Насколько эта история/сказка касается реальной жизни организации?
- В чем Вы видите глубинную проблему в этой ситуации?
- Какие возможные варианты решения есть у задачи?

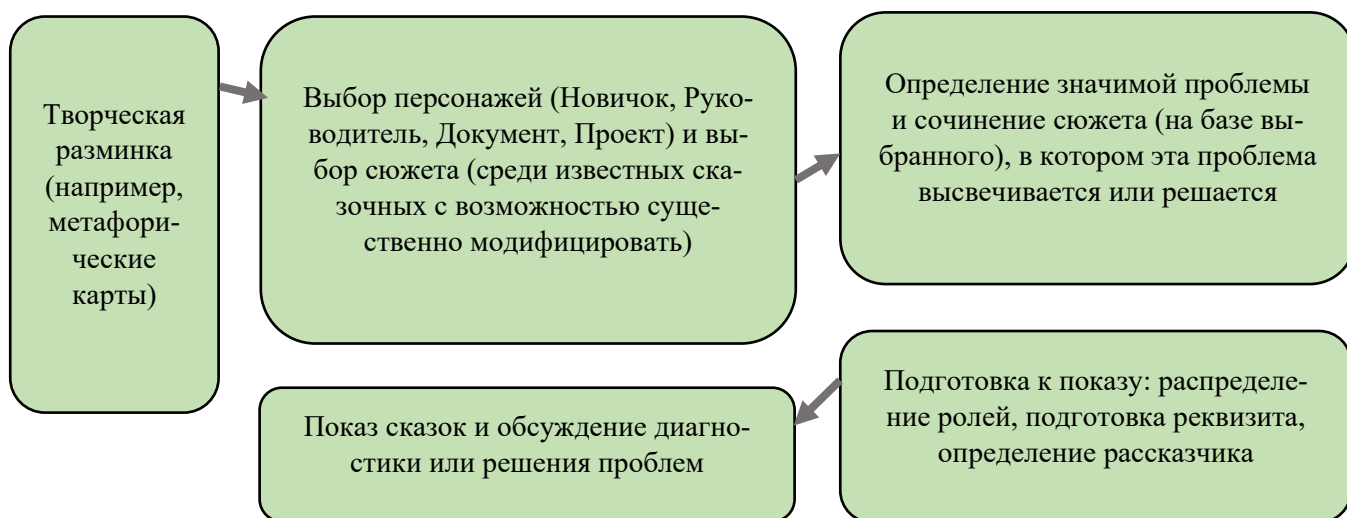


Рис. 3 Принципиальная схема методики «Спонтанная сказка»
Fig. 3 Principle diagram of the methodology “Spontaneous Fairy Tale”

Итогом стратегической сессии с применением метода «Спонтанная сказка» стал честный и глубокий анализ целого пула проблем организации, связанных с корпоративной культурой, сбоем коммуникации между подразделениями, отдельными нарушениями в согласовании бизнес-процессов. В результате сессии участникам удалось решить ряд самых горячих проблем и зарабо-

тать целый банк конструктивных предложений, которые затем были внедрены в жизнь.

Заключение (Conclusions). В результате практических экспериментов нам удалось найти подтверждение выдвинутой гипотезе: работа со взрослыми людьми и командами с опорой на структурные и содержательные элементы русской волшебной сказки, позволяет получить доступ к ресур-

сам национальных культурных корней, заложенным в коллективном бессознательном. Работа со сказкой может обеспечить решение задач, актуальных для ВANI-мира, как в контексте организации, так личностной парадигме участников командных сессий.

На командных сессиях, порожденные сказкой методики помогают вскрывать то, что не является повседневностью, включать воображение, проектировать чудо, недостижимое в линейном подходе, позволяя командам находить решения для самых сложных актуальных бизнес-задач. В поле элементов, универсальном для сказочного нарратива, могут быть проявлены уникальные для организации контексты, прояснено и спроектировано новое позиционирование человека в команде, проанализирована, скорректирована и смоделирована новая система отношений и взаимосвязей между людьми и подразделениями организации.

Сказка как технология, используемая в фасилитации действительно позволяет найти ответ на важный вопрос: *«Как обеспечить связь между прошлым и будущим через настоящее, повышая продуктивность и сохраняя культурную идентичность личности и команды?»*.

Технология русской сказки, касающаяся корневых систем, связанная с коллективным бессознательным и национальными архетипами, в процессе командных сессий помогает раскрыть действительно уникальные грани российской фасилитации, позволяет выйти за грани рационального и показать возможности решения неоднозначных сложных задач современности.

Технологии работы с русской волшебной сказкой могут быть особенно полезны консультантам, фасилитаторам, коучам, психологам в работе с людьми и командам в условиях неопределенности, в сложные времена радикальных перемен, в ситуациях кризиса и социального шока, при переходе на новые витки эволюции в личностном и командном развитии. Сказочные персонажи, с которыми так или иначе отождествляют себя участники и «примеряют» на себя в качестве

роли, расширяют ролевой репертуар и последующий за этим диапазон новых, нестандартных решений, адаптируя их к условиям реальности работают на снижение тревожности, помогают в преодолении хрупкости. При этом сюжеты «новых и уникальных» сказок, родившихся в спонтанной игре участников, так или иначе повторяют уже известные нам с детства сказочные ходы, которые проявляются, несмотря на спонтанную трансформацию со стороны участников.

Опыт работы со сказкой позволяет сделать вывод о том, что ценность сказочной технологии весьма значительна, поскольку дает возможность нашим клиентам нащупать, распознать и обрести те самые точки опоры и смыслы, которые точно есть у каждого из нас глубоко внутри как базис личностной и национальной идентичности, зачастую неосознаваемый. Уникальные сочетания древних культурных образцов и современных управленческих и образовательных технологий несут в себе потенциал, позволяющий решать задачи, адекватные беспрецедентным вызовам 3-го десятилетия XXI века.

Список литературы

- Андриевская Ж.В. Тайны русских народных сказок. Ростов-на-Дону: Феникс. 2022. 127 с.
- Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя: чему антрополог может научить топ-менеджера. М.: Альпина Паблишер. 2018. 240 с.
- Вилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами. М.: Альпина Паблишер. 2021. 515 с.
- Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт. 2023. 231 с.
- Деннинг С. Вдохновляй и управляй! Что, если бы топ-менеджеры вдруг стали сказочниками и научились говорить на языке человеческого сердца? Перевод с англ. Завалий О.В. М.: НТ Пресс. 2007. 384 с.
- Джин Шинода Болен. Богини в каждой женщине. Новая психология женщины. Архетипы богинь. Пер. с англ. под ред. И. Старых. М.: ООО Издательский дом «София». 2006. 272 с.
- Дурманова И.В. Психический образ в развитии компетентности руководителей: монография. Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing, Германия. 2011. 200 с.

Дурманова И.В., Ковалева Л.В. Социально-коммуникативные технологии влияния на внутренние регуляторы инвестиционного поведения отечественного предпринимателя // Научный журнал «Казанская наука». 2015. №11. С. 336-339.

Зайцева Ю. Что такое VUCA-мир и как в нем жить. URL: <https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/> (дата обращения: 22.04.2022).

Калбах Д. Путь клиента: создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2022. 448 с.

Мушин-Македонский А.Б. Нарративное лидерство: Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй. М.: Альпина ПРО. 2022. 266 с.

Нумми П. Руководство по фасилитирующему лидерству: способы повышения эффективности команд. Москва: IMPER Group. 2021. 225 с.

Пропп В.Я. Морфология волшебной сказки. Научная редакция, текстологический комментарий И.В. Пешкова. Издательство «Лабиринт». М. 2001. 192 с.

Пропп В.Я. Исторические корни волшебной сказки. СПб.: Питер, 2021. 576 с.

Пропп В.Я. Морфология сказки. СПб.: Питер. 2021. 560 с.

Розин М.В. Восхождение по спирали: Теория и практика реформирования организаций. М.: Альпина Паблицер. 2022. 472 с.

Сучкова А.А. Интерактивные методы подготовки менеджеров. Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. Учебное пособие. М.: 2002. 304 с.

Тимофеев М. Как мы попали из VUCA в BANI-мир и что нам в нём делать? 2022. URL: <https://netology.ru/blog/04-2022-bani-world> (дата обращения: 29.04.2022).

Филимонова Е. Что такое VUCA-мир. Объясняем простыми словами. URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-vuca-mir-obuyasnyаем-prostymi-slovami.htm> (дата обращения: 22.04.2022).

Фомина М.А., Таченков А.А. Живые команды. М.: 2021. 312 с.

Эстес П.К. Бегущая с волками: женский архетип в мифах и сказаниях. Перев. с англ. Т. Науменко. М.: ООО Книжное издательство «София». 2016. 448 с.

Field S. Screenplay: The Foundations of Screenwriting. Dell Publishing Company, 1994. 246 p.

Gargiulo T. The Strategic Use of Stories in Organizational Communication and Learning // T. Gargiulo. Taylor & Francis, Abingdon, England. 2014.

Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/#infographic> (date of application 22.04.2022).

Kaner S. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. Published by JOSSEY-BASS. 2007.

Moeran B. Opinions: What business anthropology is, what it might become... and what, perhaps, it should not be // Journal of business Anthropology, BA. 2012. 1 (2).

Watts N. Writing a Novel. Teach Yourself. London, England. 2006.

References

Andrievskaya, J.V. (2022), *Tainy russkikh narodnykh skazok* [Secrets of Russian folk tales], Feniks, Rostov-on-Donu, Russia.

Denning C. (2007), *Vдохновляй и управляй! Что, если бы топ-менеджеры вдруг стали сказочниками и научились говорить на языке человеческого сердца* [Inspire and manage! What if top executives suddenly became storytellers and learned to speak the language of the human heart?], Moscow, NT-Press.

Jean Shinoda Bolen (2006), *Bogini v kazhdoi zhenschine. Novaya psikhologiya zhenschiny. Arkhetipy bogin* [Goddesses in every woman. The New Psychology of Women. Archetypes of goddesses], Moscow, Sofia Publishing House.

Durmanova, I.V. (2011), *Psikhicheskiy obraz v razvitiy kompetentnosti rukovoditeley* [Mental image in the development of the competence of managers], LAP LAMBERT Academic Publishing, Germany.

Durmanova, I.V. and Kovaleva, L.V. (2015), "Social and communicative technologies of influence on internal regulators of investment behavior of a domestic entrepreneur", *Scientific journal "Kazan Science"*, 11, 336-339. (In Russian).

Fomina, M.A. and Tachenkov, A.A. (2021), *Zhiviye komandy* [Vivid teams], Litres, Moscow, Russia.

Mushin-Makedonskiy A.B. (2022), *Narrativnoe liderstvo: iskusstvo vdohnovlyat i ubezhdat s pomochi istoriy* [Narrative Leadership: The Art of Inspiring and Persuasive Through Stories], Alpina publisher, Moscow, Russia.

Nummi, P. (2021), *Rukovodstvo po fasilitiruyuschemu liderstvu: sposoby povysheniya effektivnosti komand* [A Guide to Facilitating Leadership: ways for improving the effectiveness of teams], IMPER group, Moscow, Russia.

Philimonova, E. (2021), "What is VUCA-world. Explaining in simple words", available at:

<https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-vuca-mir-obyasnyаем-prostymi-slovami.htm> (Accessed 22 April 2022).

Propp, P.Y. (2001), *Morfologia volshebnoy skazki* [Morphology of a fairy tale], Labirint, Moscow, Russia.

Propp, P.Y. (2021), *Morfologia skazki* [Morphology of the tale], Piter, St. Petersburg, Russia.

Propp, P.Y. (2021), *Istoricheskie korni volshebnoy skazki* [The historical roots of the fairy tale], Piter, St. Petersburg, Russia.

Rozin M.V. (2022), *Voskhozhdenie po spirali: teoriya i praktika reformirovaniya organizatsii* [Spiraling: Theory and Practice of Reforming Organizations], Alpina publisher, Moscow, Russia.

Suchkova, A.A. (2002), *Interaktivnye metody podgotovki menedzerov: posobie* [Interactive methods for managers training], Moscow, Russia.

Timofeev, M. (2022), "How did we get from VUCA-world to the BANI-world and what should we do in it", available at: <https://netology.ru/blog/04-2022-bani-world> (Accessed 29 April 2022).

Wilkinson, M. (2021), *Sekrety fasilitatsii: SMART-rukovodstvo po rabote s gruppami* [Secrets of facilitation: SMART-a guide to working with groups], Alpina publisher, Moscow, Russia.

Zaytseva Y. What is the VUCA-world and how to live in it, available at: <https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/> (Accessed 22 April 2022).

Braun, D. and Kramer, J. (2018), *Korpopativnoe plemya: chemu antropolog mozhet nauchit top menedzhera* [The Corporate Tribe: Organizational lessons from anthropology], Alpina publisher, Moscow, Russia.

Estes, C. (2016), *Beguschaya s volkami: zhen'skiy arkhetyip v mifah i skazaniyah* [Women Who Run with the Wolves: Myths and Stories of the Wild Woman Archetype], Sofia, Moscow, Russia.

Field, S. (1994), [Screenplay: The Foundations of Screenwriting], Dell Publishing Company, New York City, USA.

Gargiulo, T. (2014), *The Strategic Use of Stories in Organizational Communication and Learning*, Taylor & Francis, Abingdon, England.

Gavra, D.P. (2010), "Social and communicative technologies: essence, structure, functions", epistemic resource of the Academy of Media Industry and the Department of Theory and Practice of Public Connectivity of RSUH, available at: <http://jarki.ru/wpress/2010/02/28/937/print/> (accessed 20 April 2022).

Grabmeier, S. (2020), "BANI versus VUCA: infographic", available at: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/#infographic> (Accessed 22 April 2022).

Kalbach, J. (2022), *Put klienta: sozdaem tsennost produktov I uslug cherez karty putey, bluprinty i drugie instrumenty vizualizatsii* [Mapping Experiences: A Complete Guide to customer alignment through Journeys, Blueprints and Diagrams], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Kaner, S. (2007), *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, Jossey-bass, San-Francisco CA, USA.

Moeran, B. (2012), *Opinions: What business anthropology is, what it might become... and what, perhaps, it should not be*, JBA 1 (2), Roma, Italy.

Watts, N. (2006), *Writing a Novel*, Teach Yourself, London, England.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Данные авторов:

Гарифуллина Лейсан Ильшатовна, член Российской ассоциации фасилитаторов, консультант по управлению, бизнес-тренер, эксперт, Академия социальных технологий.

Данкин Владимир Дмитриевич, член Российской ассоциации фасилитаторов, тренер-консультант компании Тренинг-Бутик, эксперт, Академия социальных технологий.

Дурманова Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, Тюменский государственный университет, член Российской ассоциации фасилитаторов, психодраматерапевт, коуч, бизнес-тренер, эксперт, Академия социальных технологий.

About the authors:

Leisan I. Garifullina, Member of the Russian Association of Facilitators, Management Consultant, Facilitator, Business Trainer, Expert, Department of Facilitation, Academy of Social Technologies.

Vladimir D. Dankin, Member of the Russian Association of Facilitators, Trainer-consultant in the Training-Boutique Company, Expert, Department of Facilitation, Academy of Social Technologies.

Irina V. Durmanova, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Tyumen State University, Member of the Russian Association of Facilitators, Psychodramatherapist, Coach, Business Trainer, Expert, Department of Facilitation, Academy of Social Technologies.