



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**



**Электронное пособие
Урбанистические проекты и успешные практики
формирования комфортной городской среды.
Технологии проведения коммуникационных площадок
для вовлечения местных сообществ**

Электронное пособие подготовлено с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов

президентскиегранты.рф

Уже 2 года в России достаточно успешно реализуется Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды», ключевая задача которого – развитие территорий по всей стране.

Общероссийская организация «Городские реновации» осуществляет деятельность, направленную на повышение его эффективности. Наши региональные отделения работают более чем в 40 субъектах РФ, и уникальнейшие проекты в сфере сохранения культурного наследия, архитектуры и брендинга территорий уже реализованы молодыми пассионариями совместно с компетентными специалистами.

Молодые пассионарии нашей организации, по моему глубокому убеждению – светлое будущее России. Только представьте, они уже проектируют городские пространства, которые в перспективе становятся не только точками притяжения для местных жителей, но и местами туристского интереса для граждан со всей страны.

ОЛЕГ ЗОРЯ

Директор Общероссийской организации «Городские реновации»



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ АРХИТЕКТУРЫ И УРБАНИСТИКИ «СОЗДАЙ СВОЕ ПРОСТРАНСТВО»	5
ВСЕРОССИЙСКИЙ АРХИТЕКТУРНЫЙ ХАКАТОН «АРХИПАЗЛ»	6
«СДАЙ МАКУЛАТУРУ - ПОМОГИ ВЫСАДИТЬ ДЕРЕВЬЯ В ЗАОЗЁРНОМ!»	7
ОТКРЫТЫЙ ГРАФФИТИ-ФЕСТИВАЛЬ «ВОЛЖСКАЯ ВОЛНА»	8
PRAVBOT	9
МОЛОДЕЖНЫЙ ФОРУМ #ГОРОДАМЕНЯЮТСЯ	10
ВСЕРОССИЙСКИЙ АРХИТЕКТУРНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ «АРХБУХТА»	11
URBAN-ТУР	12
ПАРК «ПЕТРОВСКИЙ» В ГОРОДЕ ВЕЛИКИЕ ЛУКИ	13
БЛАГОУСТРОЙСТВО ИСТОРИЧЕСКОГО ЦЕНТРА ГОРОДА ДАНИЛОВА. ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОГО ГОРОДСКОГО МАРШРУТА «ДАНИЛОВСКИЙ ПРОМЕНАД»	14
АРХИТЕКТУРНО-ПАРКОВЫЙ АНСАМБЛЬ «БИРСКОЕ ВРЕМЯ»	15
БЛАГОУСТРОЙСТВО ТЕРРИТОРИИ ВОКРУГ БОЛЬШОГО ЛЕОНЕЖСКОГО ОЗЕРА В ЗВЁЗДНОМ ГОРОДКЕ	16
ПОМОРСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ	17
ПРОЕКТ БЛАГОУСТРОЙСТВА ПАРКА ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ В ГОРОДЕ МАЛГОбЕКЕ	18
РЕКОНСТРУКЦИЯ НАБЕРЕЖНОЙ РЕКИ ШЕЛОНИ И ПРИЛЕГАЮЩЕЙ ТЕРРИТОРИИ В ГОРОДЕ ПОРХОВЕ «НА БЕРЕГУ ИСТОРИИ»	19
БЛАГОУСТРОЙСТВО ДВОРА НА УЛИЦЕ ИРИСТОНСКОЙ 34	20
КВЕСТ В ПАРКЕ К.Л. ХЕТАГУРОВА	21
НОВЫЙ ДОМ ДЛЯ ПИТОМЦА PET HOUSE	22
ПОДЗЕМНОЕ ОЗЕЛЕНЕНИЕ	23
СОВРЕМЕННАЯ ОСТАНОВКА	24
СОЗДАНИЕ МУЗЕЯ ПОД ОТКРЫТЫМ НЕБОМ В ЦЕНТРАЛЬНОМ ПАРКЕ	25
УМНЫЙ МУСОРНЫЙ БАК	26

NEW BENCH.....	27
АРТ-СОГЛАСИЕ.....	28
АРТ-ТАБЛИЧКИ	29
NART COMICS	30
ОН-КИТАБ	31
ЦЕНТР МОЛОДЕЖНОГО ИННОВАЦИОННОГО ТВОРЧЕСТВА «FABLAB BISON»	32
ШКОЛА АРХИТЕКТУРНОЙ 3D ВИЗУАЛИЗАЦИИ	33
БЛАГОУСТРОЙСТВО НАБЕРЕЖНОЙ КАНАЛА ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ В МАХАЧКАЛЕ.....	34
ТОМ СОЙЕР ФЕСТ	35
ТЕХНОЛОГИИ ПРОВЕДЕНИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ ПЛОЩАДОК.....	36

Ярославская область

Краткое описание

Целью данного проекта является привлечение внимания общественности к роли архитектурно-ландшафтного развития общественных пространств в современных российских городах, путем точечного благоустройства на примере создания проекта заброшенного парка «Подзеленье» в историческом центре г. Ярославль. На территории парка был создан арт-объект, который стал яркой точкой притяжения для жителей города. В 2018 году на территории парка прошел первый этап тестирования - Всероссийский фестиваль архитектуры и урбанистики «Создай свое пространство». В рамках фестиваля был проведен всероссийский конкурс проектов «Моя архитектурная форма».

Уникальность

Для проведения мероприятия была выбрана самая проблемная территория в историческом центре города Ярославль, охраняемая зоной ЮНЕСКО - парк «Подзеленье».

Контактное лицо

Богинская Виктория https://vk.com/boginskaya_v



Иркутская область

Краткое описание

Хакатон - это площадка, позволяющая объединить представителей разных специальностей для решения определенных проблем. В данном случае перед участниками стояла задача повысить качество территории кампуса, поработать над повышением вовлечения горожан в современное искусство и традиционную культуру. Организатором проекта выступила Общероссийская организация «Городские реновации».

Уникальность

Более 50 молодых специалистов и студентов создали на территории студенческого кампуса 8 арт-объектов для проведения досуга и возможности отдыха студентам-обитателям кампуса на территории кампуса ИРНИТУ в городе Иркутск.

Контактное лицо

Малинович Роман <https://vk.com/malina2738>



«СДАЙ МАКУЛАТУРУ - ПОМОГИ ВЫСАДИТЬ ДЕРЕВЬЯ В ЗАОЗЁРНОМ!»

Курганская область

Краткое описание

Организация сдачи макулатуры от жителей г. Кургана на безвозмездной основе для появления денежных средств на закупку и высадку деревьев в ЗАОзёрном жилом массиве г. Кургана.

Уникальность

Проект направлен на формирование у жителей чувства сопричастности к экологической обстановке и родному городу.

Контактное лицо

Хапов Дмитрий <https://vk.com/dmit45>



Саратовская область

Краткое описание

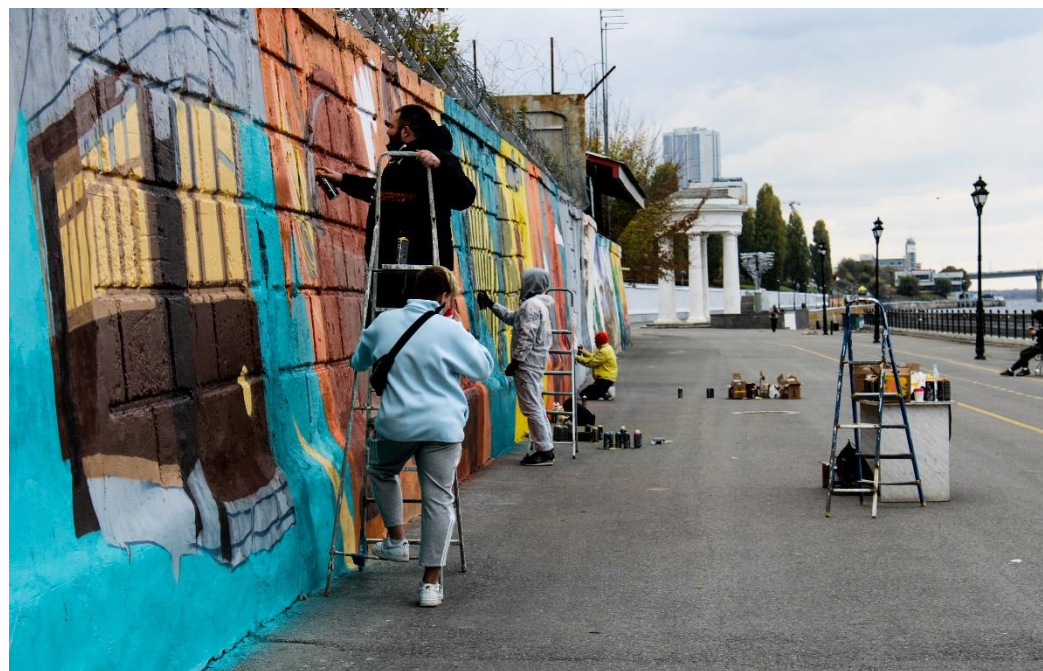
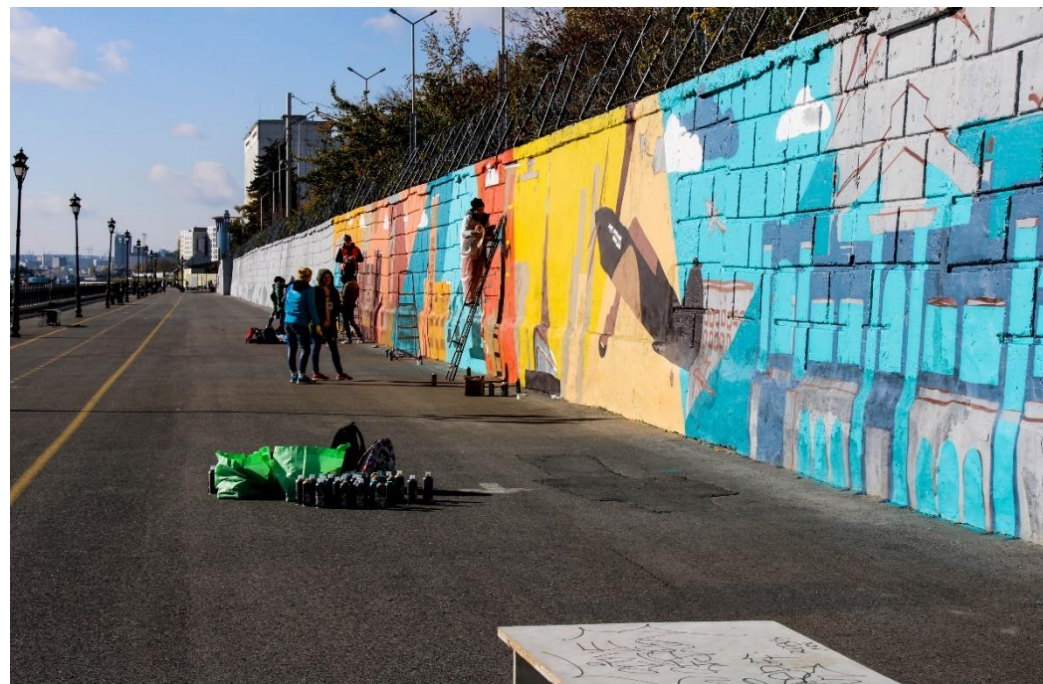
В рамках реализации проекта прошёл конкурс среди райтеров и художников на лучшее оформление стены на Новой Набережной г. Саратова. В течении трех дней победители конкурса выполняли рисунки на стене Новой Набережной, а также определены лучшие участники фестиваля.

Уникальность

Проект направлен на создание современного городского арт-объекта под открытым небом с целью привлечения внимания жителей и туристов к современному развитию городских пространств и укрепления имиджа города как площадки для развития молодежных движений.

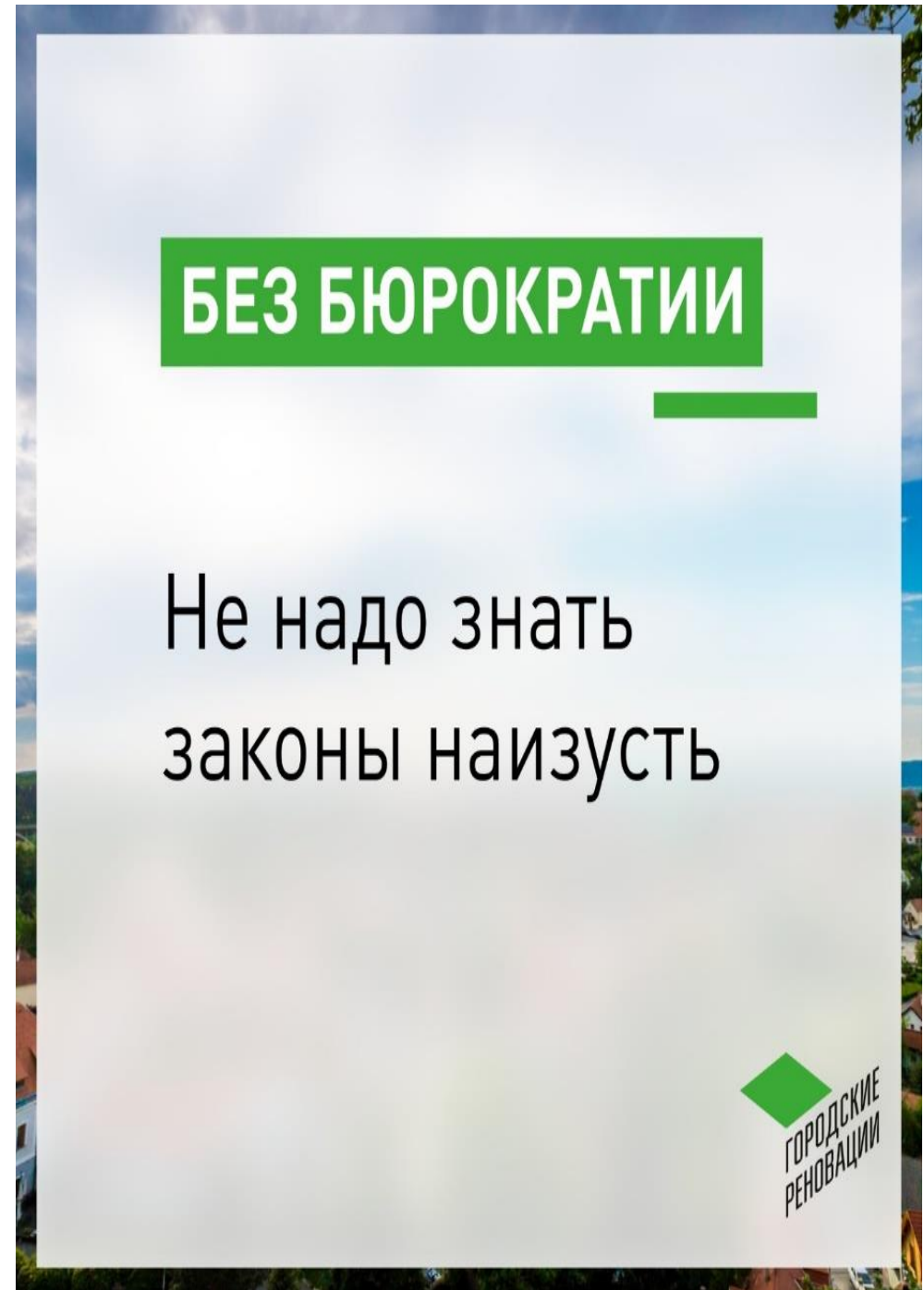
Контактное лицо

Болотов Георгий https://vk.com/bolotov_georgiy



Калининградская область

Краткое описание	Telegram-бот для взаимодействия жителей и городских властей, который позволяет создать положительный образ администрации и увеличить популярность городских digital проектов.
Уникальность	Автоматизация бюрократии, увод негатива из социальных сетей в правовое поле.
Контактное лицо	Перегудова Евгения https://vk.com/peregudova.eugenia



Новосибирская область

Краткое описание

Создан региональный портал о городской среде для информационного продвижения молодежных инициатив, деятельность которых направлена на преобразование городской среды и популяризацию сохранения архитектурного наследия.

Уникальность

Первая региональная медиа-площадка о городской среде в Новосибирской области.

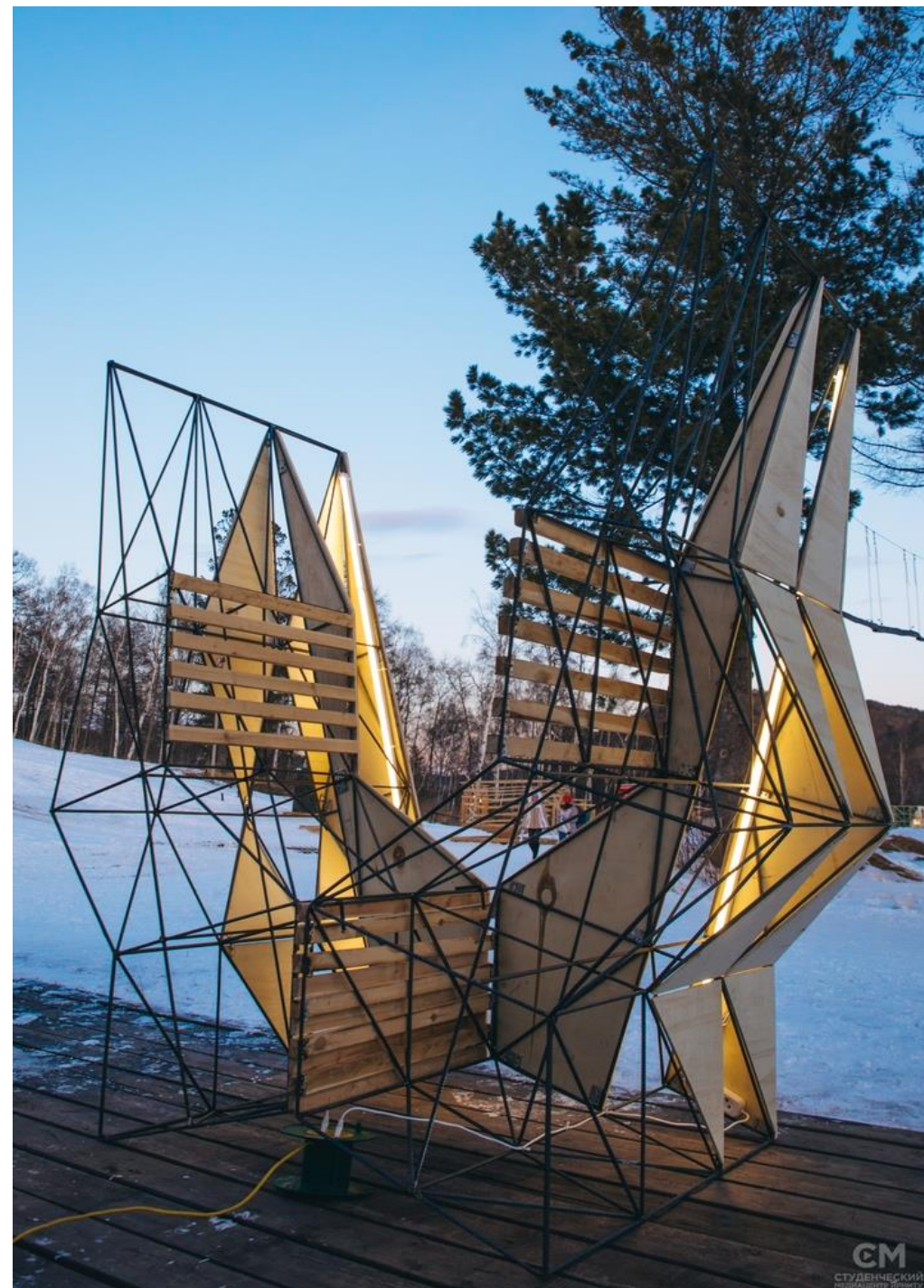
Контактное лицо

Попова Ксения https://vk.com/popova_k_s



Иркутская область

Краткое описание	Ежегодный фестиваль, который проводится в окрестностях озера Байкал и представляет собой конкурс по созданию малых архитектурных форм и арт-объектов.
Уникальность	Фестиваль способствует развитию архитектурно-дизайнерской культуры творческой молодежи города Иркутска.
Контактное лицо	Малинович Роман https://vk.com/malina2738



Саратовская область

Краткое описание

Комплекс туристических мероприятий (включая образовательные) для жителей региона и молодежи, обучающейся по направлению «туризм», содействующих популяризации и просвещению его участников в развитии городских пространств, включающих в себя краеведческую, архитектурно-проектную и патриотическую части.

Уникальность

Проект способствует привлечению внимания туристов к новым туристическим маршрутам в городе.

Контактное лицо

Болотов Георгий https://vk.com/bolotov_georgiy



Псковская область

ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

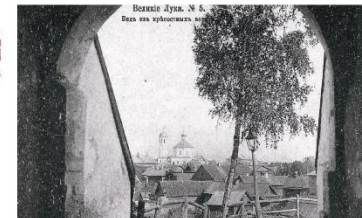
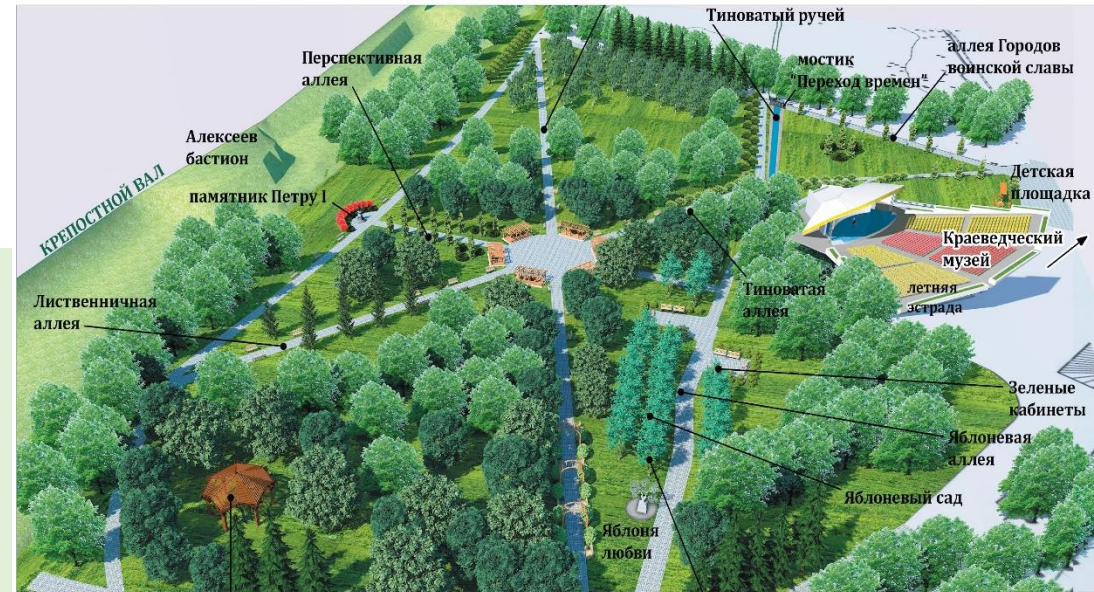
Краткое описание

Представленный на конкурс парк «Петровский» представляет собой ландшафтный парк в пейзажном стиле петровской эпохи. Расположен он вдоль крепостного вала от северных ворот. Главная композиционная ось парка выводит на Алексеев бастион.

В основу разработки концепции положен принцип *genius loci*, органичный для исторически сложившейся территории, традиций и культуры города. В соответствии с духом петровской эпохи в дизайн-проекте парка применяется принцип единого композиционного центра и лучевой планировочной системы.

Контактное лицо

Подтелкова Елизавета
https://vk.com/elizaveta_podtelkova



БЛАГОУСТРОЙСТВО ИСТОРИЧЕСКОГО ЦЕНТРА ГОРОДА ДАНИЛОВА. ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОГО ГОРОДСКОГО МАРШРУТА «ДАНИЛОВСКИЙ ПРОМЕНАД»

Ярославская область

ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

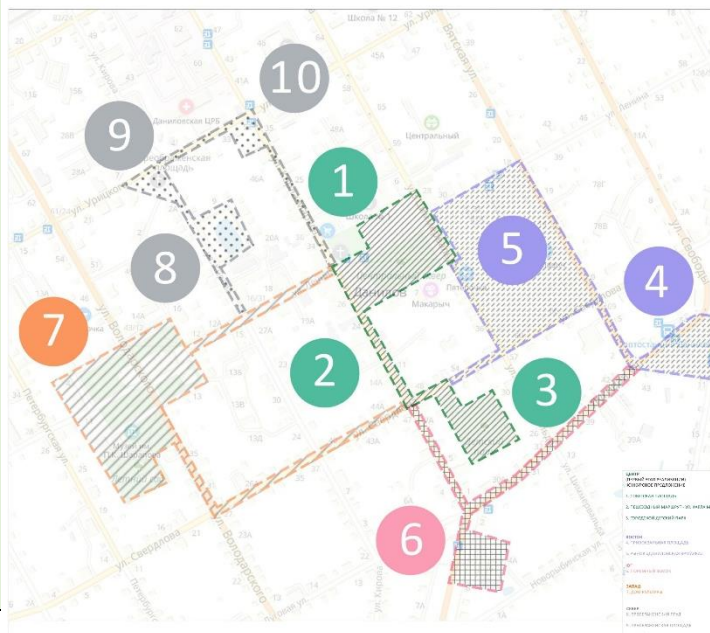
Краткое описание

В 2019–2020 годах стартовой площадкой реализации проекта будет являться центральная часть променада «Сердце проекта»: Советская площадь, улица Карла Маркса, городской детский парк (реализация в рамках конкурса), улица Свердлова и Привокзальная площадь (на средства местного и областного бюджетов). Реализация проекта станет стартовой площадкой в развитии многофункциональной городской инфраструктуры. «Даниловский променад» не только принесет пользу для жителей города, но и станет новым популярным туристическим маршрутом.

В Данилове появятся культурно-познавательная инфраструктура, более 70 новых рабочих мест. Город получит известность на рынке туристической индустрии, что принесет финансовый вклад в городской бюджет и возможность привлечения инвестиций.

Контактные лица

Богинская Виктория https://vk.com/boginskaya_v



Республика Башкортостан

ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

Краткое описание

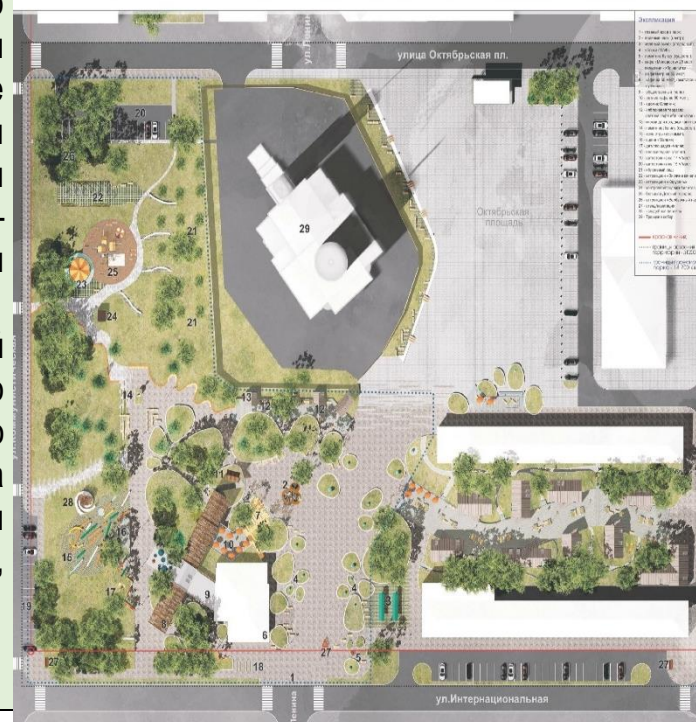
Проект «Бирское время» обусловлен тем, что Бирск — единственный город в Башкирии, сохранивший свой старый облик, купеческую патриархальность XIX века, историческое наследие советского времени и развивающий новые форматы XXI века. Фактически город — это памятник времени, «фотография периферийного бытия».

Проект является продолжением преобразований по благоустройству центра Бирска, начатых силами администрации и предпринимателями. Превращение Октябрьской площади в пешеходную, реставрация Троицкого собора, формирование системы освещения в сквере имени Ленина, памятник купцу — всё это задало тренд обновления и импульс для преобразования городского пространства.

Основной функционал парка и сквера — семейный отдых с детьми и сохранение ландшафтного характера парка. Формирование нового культурного пространства и зон отдыха в рамках парка Ленина подчеркивается новыми современными решениями — амфитеатром, детской площадкой, малой сценой, семейным кафе.

Рамазанов Тимур https://vk.com/tim_ramazanov

Контактное лицо



БЛАГОУСТРОЙСТВО ТЕРРИТОРИИ ВОКРУГ БОЛЬШОГО ЛЕОНЕЖСКОГО ОЗЕРА В ЗВЁЗДНОМ ГОРОДКЕ

Московская область

ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

Краткое описание

Основная идея проекта — создание межквартальной рекреационной зоны для крупного жилого массива, расположенного на окраине городка и сформированного позднее, чем основная территория. Центральной зоной жилмассива выступает пруд — бывший песчаный карьер, расположенный в лесистой местности с эстетически привлекательной природной средой. Проект предполагает сохранение этой природной особенности, но одновременно и формирование удобной среды для отдыха жителей этой части городка. Реализация проекта поднимет общий уровень социализации жителей этой части городка, фактически оставшейся на отшибе. Единое рекреационное пространство создаст условия для общения жителей, проведения совместных мероприятий и игр детей. Общение с природой станет комфортным, прибрежная зона — более удобной и приспособленной для доступа горожан. Создание мостиков на воде организует уже существующие мероприятия местного рыбацкого сообщества. Созданные жителями барбекю будут выделены в отдельную зону.

Контактное лицо

Гредасова Наталия <https://vk.com/id13368646>



Мурманская область

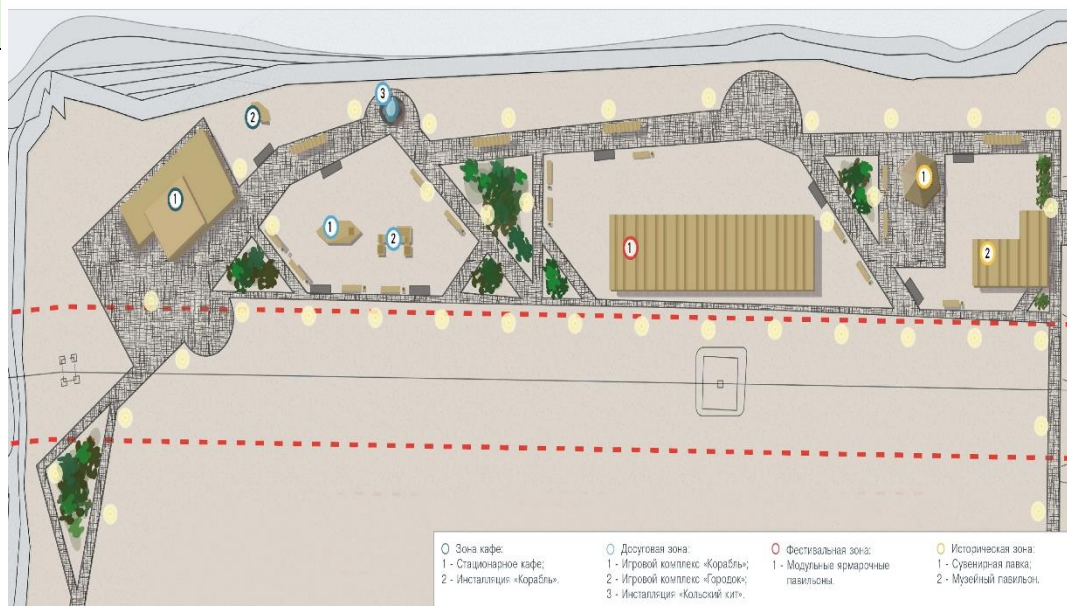
ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ
СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫКраткое
описание

Проект «Поморская набережная» города Колы спроектирован с учетом историкокультурного наследия древней столицы, давшей название Кольскому полуострову, с сохранившимися уникальными памятниками истории.

Проект направлен на комплексное развитие городского пространства, полную реализацию потенциала проектируемой территории для удовлетворения рекреационного всесезонного отдыха горожан, гостей города и привлечения интереса к красоте, истории своей малой родины, развитию туристической привлекательности города.

Контактное
лицо

Мещерякова Анастасия <https://vk.com/anameshch>



ПРОЕКТ БЛАГОУСТРОЙСТВА ПАРКА ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ В ГОРОДЕ МАЛГОбЕКЕ

Республика Ингушетия

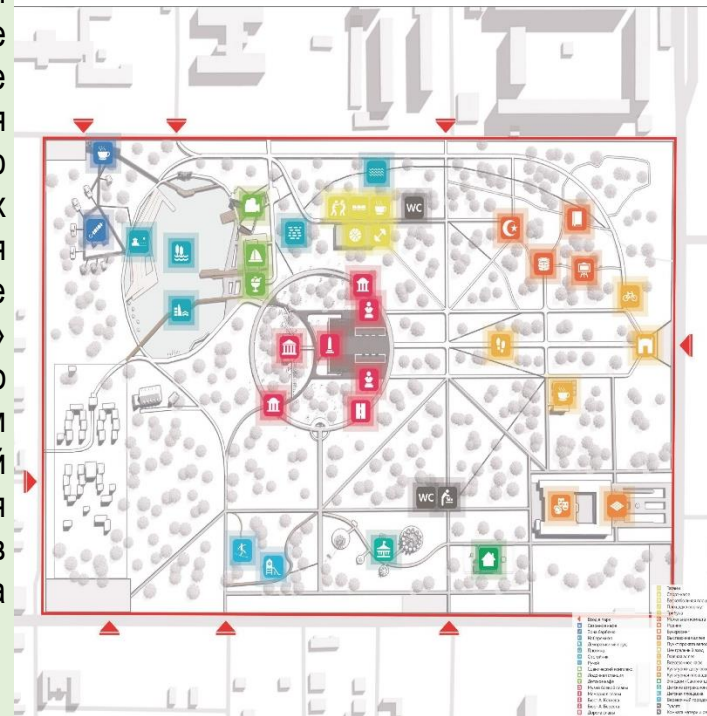
ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

Краткое описание

В целом, по мнению горожан, парку не хватает вложений и ресурсов для того, чтобы в полной мере раскрыть свои пространства для отдыха. Здесь отмечают все праздники города. Необходимо создание зон отдыха для разных возрастных категорий граждан, создание современной развлекательной инфраструктуры, обновление пешеходных зон, что позволит привлечь новые внебюджетные источники для комплексного развития территории, повысить туристическую привлекательность для граждан, приезжающих отдыхать на пруду. Реализация проекта создания комфортной городской среды «Комплексное благоустройство парка имени Серго Орджоникидзе» позволит в значительной степени увеличить его инвестиционную привлекательность. По итогам приема предложений в целях отбора общественной территории для реализации проекта создания комфортной городской среды 700 респондентов отдали свои голоса за проект благоустройства парка имени Серго Орджоникидзе.

Контактное лицо

Богинская Виктория https://vk.com/boginskaya_v



РЕКОНСТРУКЦИЯ НАБЕРЕЖНОЙ РЕКИ ШЕЛОНИ И ПРИЛЕГАЮЩЕЙ ТЕРРИТОРИИ В ГОРОДЕ ПОРХОВЕ «НА БЕРЕГУ ИСТОРИИ»

Псковская область

ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

Краткое описание

Проектом предусмотрено создание удобной системы дорожно-тропиночной сети и организация логичной планировочной структуры, обеспечивающей доступность различных функциональных зон для всех групп населения и максимальное сохранение исторически сложившейся системы зеленых насаждений и рельефа.

Цель проекта — создание комфортного городского пространства при условии сохранения историко-градостроительной и природной среды территории благоустройства, восстановления ее социокультурной значимости и повышения инвестиционной привлекательности.

Контактное лицо

Подтелкова Елизавета
https://vk.com/elizaveta_podtelkova



Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание	Создание во дворе дома футбольной площадки силами жителей дома оборудованной защитными сетками, воротами, баскетбольными щитами и газонным покрытием.
Уникальность	Вместо обычно используемых щитов из древесных материалов в нижней части защитной конструкции используется сваренная решётка с оптимальным шагом и толщиной. Это позволяет минимизировать звук от удара мячом.
Контактное лицо	Хачатурян Завен https://vk.com/zaven007



КВЕСТ В ПАРКЕ К.Л. ХЕТАГУРОВА

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание	Создание на основе уже имеющихся и специально созданных объектов в парке исторического квеста работающего на постоянной основе через мобильное приложение с элементами дополненной реальности.
Уникальность	В Северо-Кавказском федеральном округе отсутствуют интерактивные квесты в парках.
Контактное лицо	Кизилова Елена https://www.instagram.com/p/ByiCJ2Miu2u/



НОВЫЙ ДОМ ДЛЯ ПИТОМЦА PET HOUSE

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание

Арт-объект представляет собой монумент в виде статуи какого-либо домашнего животного, оснащённой копилкой с вандалоустойчивостью, а также цифровым табло, где будут написаны контактные данные людей, готовых взять к себе животное. Данные для табло будут поступать из сайта и мобильного приложения, прежде люди будут оставлять там заявки о готовности взять к себе животное. Предполагается делать их разными и устанавливать рядом с домами готовыми к передержке.

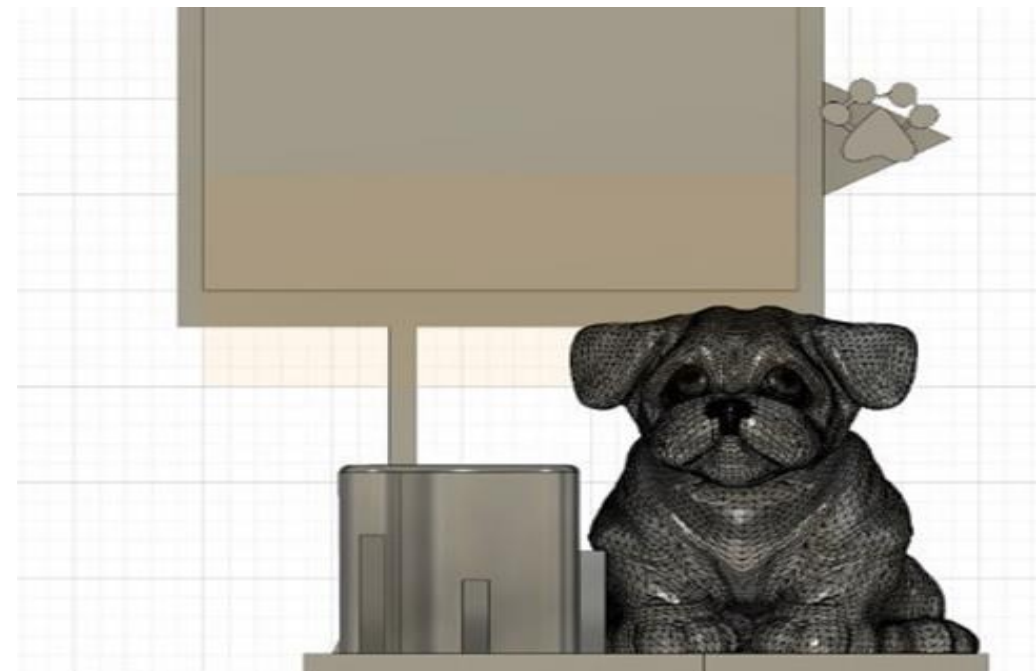
Проект также включает в себя создание сайта агрегатора, на котором люди смогут за небольшое вознаграждение или безвозмездно брать к себе домашних животных. Так решается урбанистическая проблема с бездомными животными. Например, когда хозяева на время уехали. Также животных можно сдавать нам, вместо того чтобы выгонять их на улицу. Наш главный девиз: "Питомник - хорошо, а любящий хозяин - лучше».

Уникальность

Такие интерактивные скульптуры не применяются в мире. В России нет сайтов, агрегирующих данные со всех источников по передержке животных с возможностью ручного добавления.

Контактное лицо

Мусиков Андраник <http://pethouse2.tilda.ws/>



ПОДЗЕМНОЕ ОЗЕЛЕНЕНИЕ

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание

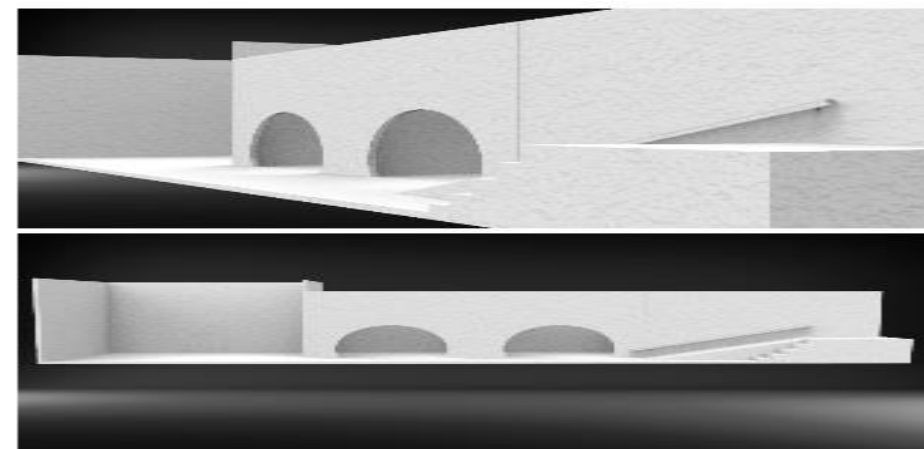
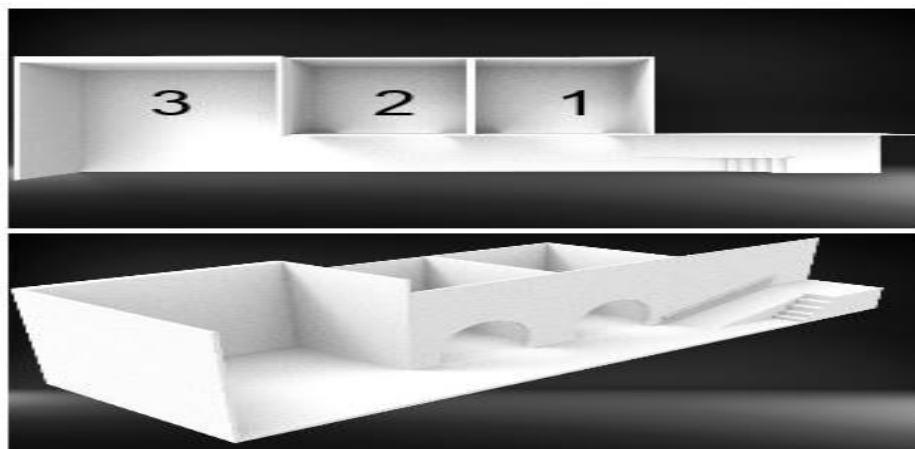
Создание парков и скверов под землей. Взамен заброшенных подземных построек. Парк предусматривает множество растений, которые при помощи ламп, накапливающих солнечный свет, смогут расти как при свете, так и без. Данная модель представляет собой подземный парк в разрезе. Он разделён на три зоны: Первая зона является кофейней для посетителей парка. Вторая – рабочая зона. Третья зона представляет собой ботанический сад.

Уникальность

Подобные парки существуют только в США. Они востребованы и интересны людям. Существует множество мест в России, где их можно сделать.

Контактные лица

Шадян Элеонора
Папуниди Александр
Бзаева Амина
<https://www.instagram.com/p/Byh7vwjiDwu/>



СОВРЕМЕННАЯ ОСТАНОВКА

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание

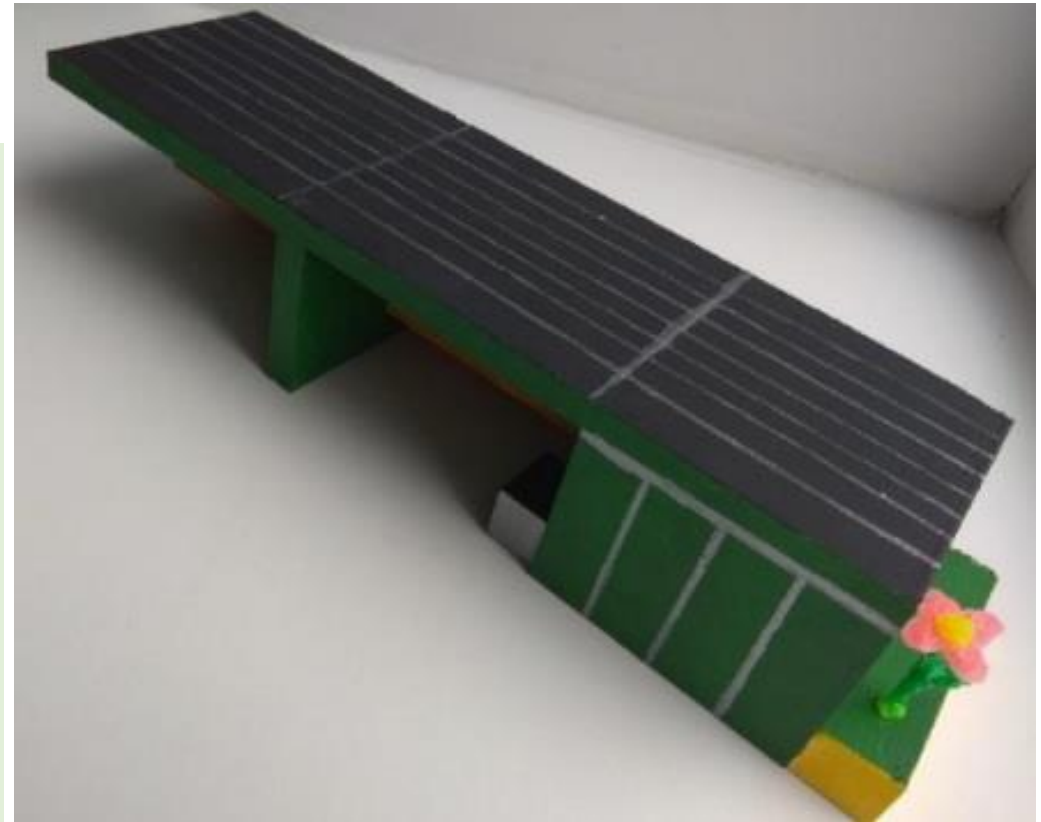
Остановка, состоящая из двух отделений: открытое и закрытое. Вся остановка оснащена современными технологиями. На крыше установлены солнечные панели. В закрытую часть ведет автоматическая стеклянная дверь зеленого цвета. Внутри находятся розетки. Также есть зеркало с экраном, на котором показаны время, прогноз погоды и маршруты автобусов. В этой части расположены мягкие сиденья. В холодное время года в помещении будет тепло, так как там будут установлены обогреватели. В открытой части расположены скамейки. Также там есть перегородка с экраном, на которой будут показаны плакаты, меняющиеся каждые 5 минут. На остановке есть урна для мусора. Для декора вне объекта установлена клумба с цветами. На внешней стене остановки находится арт-объект.

Уникальность

Подобные остановки до сих пор являются единичным явлениям в городах СКФО.

Контактные лица

Мурадянц Анаит
Черненко Анастасия
Кирносова Маргарита
<https://www.instagram.com/p/Byh8xEvCNDa/>



СОЗДАНИЕ МУЗЕЯ ПОД ОТКРЫТЫМ НЕБОМ В ЦЕНТРАЛЬНОМ ПАРКЕ

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание

Предполагается размещение интерактивных арт-объектов, которые связаны с известными историческими личностями Осетии. Также предлагается произвести модернизацию одного из помещений в историческом здании администрации парка под интерактивный музей.

Уникальность

Арт-объекты, с которыми можно будет взаимодействовать, станут уникальными точками притяжения жителей и гостей Республики.

Контактное лицо

Майрамукаев Ника
<https://www.instagram.com/p/ByiCow2Czwo/>



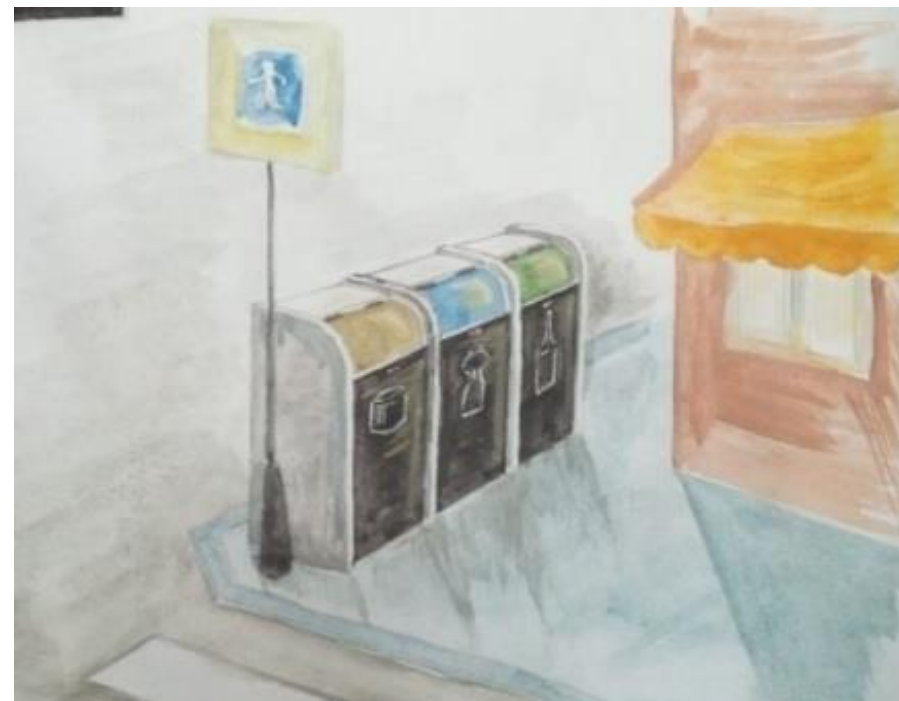
УМНЫЙ МУСОРНЫЙ БАК

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание Умный автоматизированный мусорный бак, стимулирующий в денежном выражении правильную сортировку отходов пользователем. Отходы в дальнейшем получает спонсирующее мусорный бак предприятие.

Уникальность Отсутствие в России подобного рода автоматизированных контейнеров.

Контактное лицо Мачильская Арина
<https://www.instagram.com/p/Byh5pNriEfy/>



NEW BENCH

Республика Северная Осетия – Алания

Краткое описание

Инновационная скамейка. Для питания системы в NEW-Bench встроена солнечная панель, обеспечивающая аварийное питание, все скамейки в NEW-Park подключены к сети. В NEW-Bench будет встроено удлинитель, а к нему подключены 2 USB порта, для того, чтобы люди, севшие на эту скамейку, могли зарядить свой телефон или макбук. В NEW-Bench есть встроенный динамик, который будет проигрывать рекламу заказанную спонсорами или рекламодателями, они будут подключены к микроконтроллеру со встроенным в него хранилищем данных, на котором записаны аудиофайлы с рекламой.

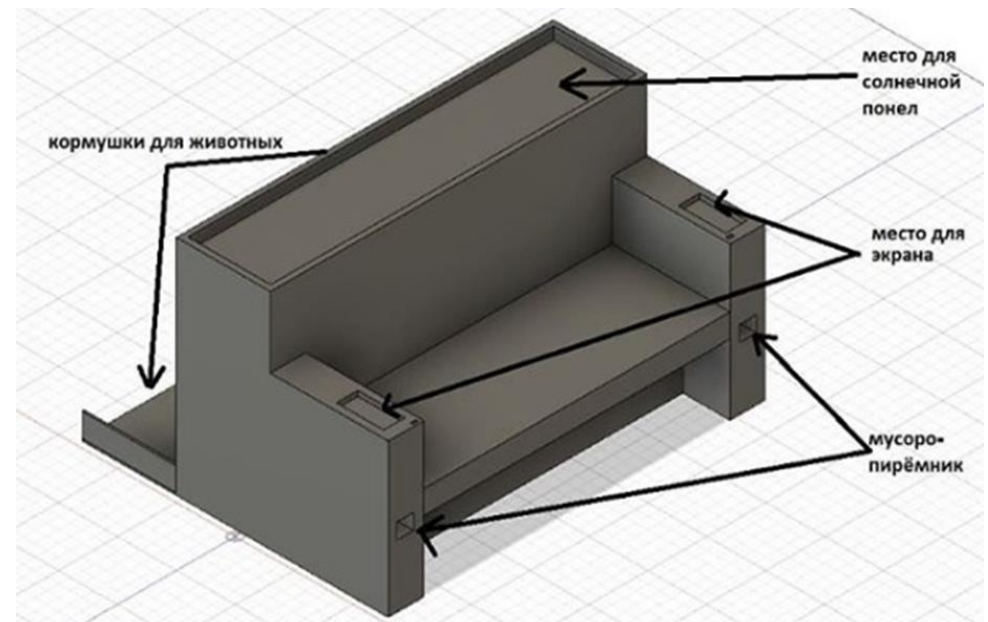
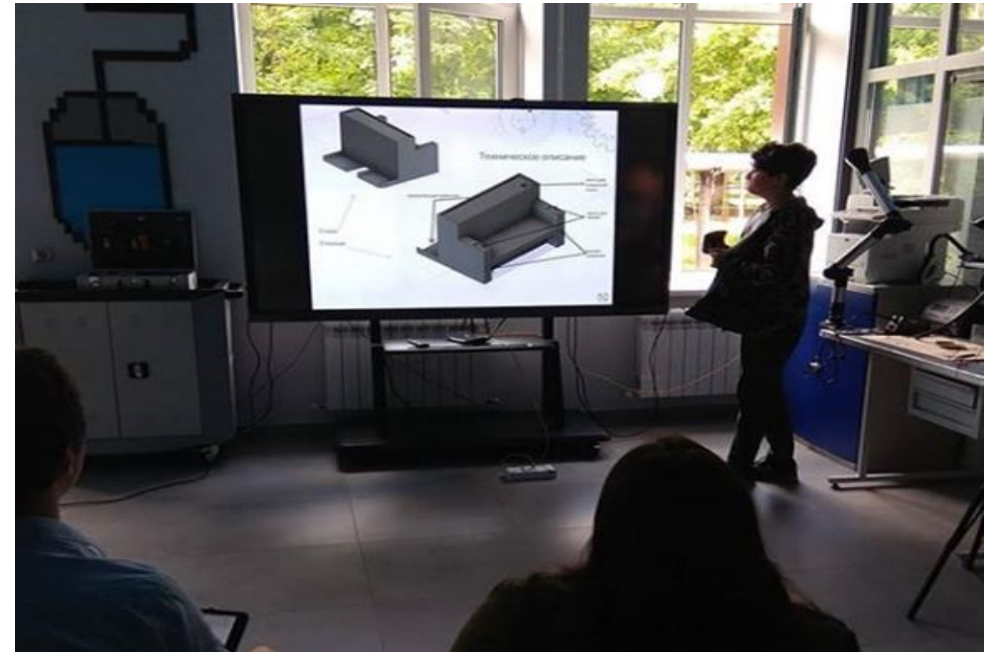
В подлокотники NEW-Bench встроены экраны, показывающие температуру и влажность воздуха, а также погоду на ближайшие 5 дней. Спереди подлокотников находится отверстие мусороприемника, после того, как в него попадает мусор, датчики препятствия замечают его и включают конвейерную ленту, которая относит его в спинку скамейки, где он попадает в специальный отсек, откуда забрать можно нажатием одной кнопки.

Уникальность

Такой арт-объект станет местом притяжения активной и креативной молодежи. В холодные дни NEW-Bench будет понимать, что температура ниже среднего и если поймет, что на нее кто-то сел, включит подогрев сидения.

Контактное лицо

Балаев Владимир
https://www.instagram.com/p/Byh_c7mC8MC/



АРТ-СОГЛАСИЕ

Карачаево-Черкесская Республика

Краткое описание	<p>Проект представляет собой создание уникальной архитектурной инсталляции, отображающей культурные коды и символы народов Северного Кавказа, в Карачаевске, а затем - в трех городах-участниках инициативы - Пятигорске, Владикавказе, Махачкале. На первом этапе в Карачаево-Черкесской Республике, Республике Северная Осетия - Алания, Республике Дагестан и Ставропольском крае будет проведен конкурс эскизов на тему «Символ моего региона» лучшая работа будет определяться голосованием жителей регионов.</p>
Уникальность	<p>Создание арт-объектов, символизирующих культурные традиции регионов и народов Северного Кавказа и объединение их в единое привлекательное для жителей и гостей, туристов, общественное арт-пространство, станет пилотным проектом, который положит начало созданию еще трех экспозиций в субъектах СКФО - Ставропольском крае, Дагестане и Республике Северная Осетия-Алания. На площадках созданных арт-пространств будут развиваться новые волонтерские, культурные, спортивные и творческие проекты, инициативы местных сообществ, направленные на создание привлекательного туристического облика и формирование позитивного имиджа регионов, а также укрепление связей между республиками Северного Кавказа.</p>
Контактные лица	<p>Тохчукова Дина Бурлакова Амина https://www.instagram.com/kchrurban/?igshid=1m85b78nlq1z2</p>



КАРАЧАЕВО-ЧЕРКЕССКАЯ РЕСПУБЛИКА
РЕСПУБЛИКА ДАГЕСТАН
РЕСПУБЛИКА СЕВЕРНАЯ ОСЕТИЯ-АЛАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ КРАЙ

ART
СОГЛАСИЕ

АРТ-ТАБЛИЧКИ

Карачаево-Черкесская Республика

<p>Краткое описание</p>	<p>Проект «Арт-Таблички» нацелен на возрождение национального языка и обучение карачаевцев в г. Карачаевске словам, которые забываются со временем и мало используются в быту. В процессе проекта малоиспользуемые и переведенные слова будут нанесены на таблички, которые будут прикреплены на стенах учреждения. Также в социальных сетях будут публиковаться редко используемые слова с картинками</p>
<p>Уникальность</p>	<p>В карачаевском языке около 30 000 слов из которых около 3000 не используются, либо используются крайне редко. Еще одной проблемой языка является то, что мало вводятся новых слов и словарный запас не пополняется. Кроме общественной пользы для популяризации национального языка, этот проект так же направлен на благоустройство городского пространства. Выполненные в едином стиле таблички с национальным колоритом украсят городскую среду.</p>
<p>Контактное лицо</p>	<p>Лайпанов Хусейн</p>



NART COMICS

Карачаево-Черкесская Республика

Краткое описание

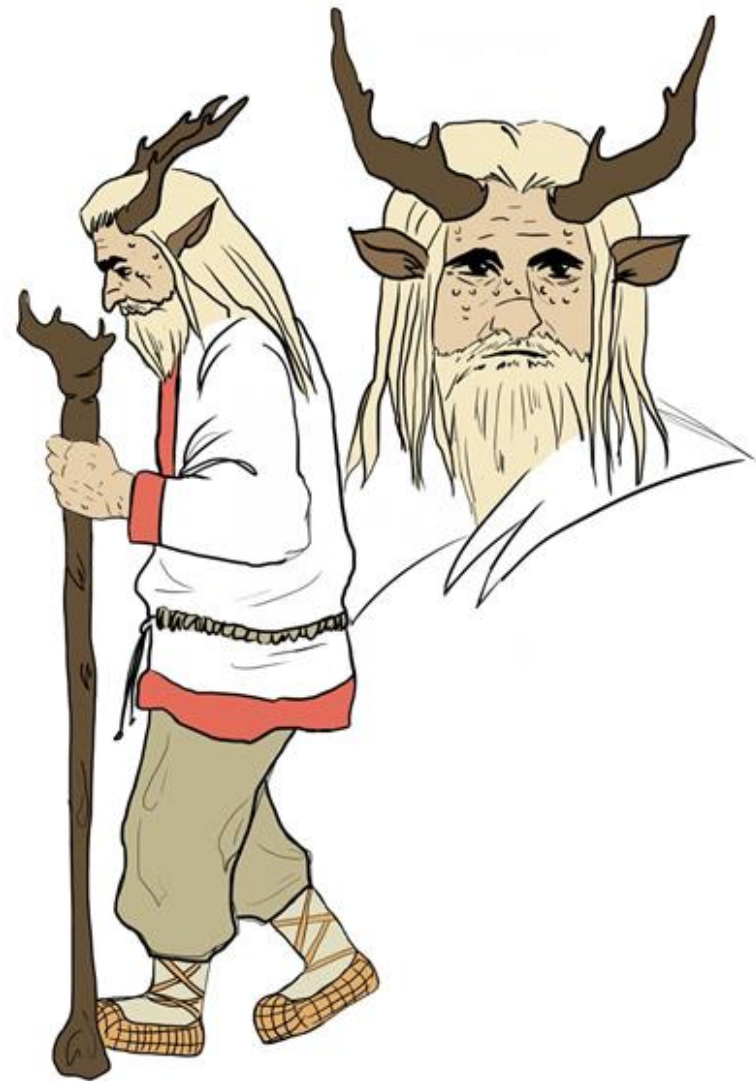
Проект направлен на сохранение культурного наследия народов Северного Кавказа. Наш грантовый проект обеспечит создание и выпуск серии комиксов по мотивам Нартского эпоса с такими персонажами как: Сосурукъ, Сатанай, Батырас, Шырдан, Ачемез, Ёрюзмек, Хымыч, Къарашауай. Тиражом 2 000 экземпляров, с читательской аудиторией - 5 000 человек. Итогом проекта планируется сделать графити национальных героев в социально значимых местах (детские больницы, детские площадки, детские интернаты и детдома)

Уникальность

Уникальность данного проекта обуславливается невероятной популярностью данного жанра который может стать своего рода "РУПОРАМ" для современных детей и подростков. Не для кого не секрет, что культурно-нравственное поведение у современных детей и подростков находится в удручающем состоянии и ему необходим своеобразный спасательный круг. Никто не говорит, что наш комикс кардинально станет переломным в воспитании детей и подростков, но он может дать некий толчек в развитии данного направления и жанра в целом.

Контактное лицо

Текеева Лаура



ОН-КИТАБ

Карачаево-Черкесская Республика

Краткое описание

Создание уникального объекта в г. Карачаевске, который станет не только арт-центром, возле которого будут фотографироваться гости и жители города, но так же будет местом проведения событийных городских мероприятий, популяризирующих чтение у населения. В центре города находится абсолютно пустая стена. Проект предполагает раскрасить ее в стиле «книжной полки», где будут изображены корешки книг с авторами как Российской и зарубежной литературы, так и писателей многонациональной Карачаево-Черкесии.

К каждой нарисованной книге будет прикреплен QR-Код, при чтении которого можно будет попасть на сайт электронной библиотеки города Карачаевска.

Уникальность

Такой арт-объект станет местом притяжения активной и креативной молодежи. Местом проведения литературных вечеров для уже существующего в городе книжного клуба. А так же начало движения «буккроссинга», первого в г. Карачаевске.

Контактное лицо

Казиева Дина

<https://vk.com/promobymo>



ЦЕНТР МОЛОДЕЖНОГО ИННОВАЦИОННОГО ТВОРЧЕСТВА «FABLAB BISON»

Карачаево-Черкесская Республика

Краткое описание

Центры молодежного инновационного творчества являются новым этапом развития в области промышленного производства, обеспечивающим возможность ускоренного внедрения инновационной продукции.

Необходимость создания Центра молодежного инновационного творчества в г. Карачаевск обусловлена существующей потребностью как обучения современным технологиям 3D моделирования и основам урбанистики школьников, молодых ученых и специалистов Республики, так и в оказании услуг в создании архитектурных решений, дизайн проектов, компьютерной графике со стороны малых инновационных компаний, научно-образовательных и научно-исследовательских учреждений Карачаево-Черкесской республики.

Уникальность

Подобный проект впервые будет открыт на территории Карачаево-Черкесской республики. В субъекте располагается два высших учебных заведения в сфере дизайна, однако нет ни одного места для реализации своих идей и проектов.

Центру будет обеспечивать малая удаленность от ряда предприятий и средних учебных заведений. Учащимся школ будет представлена возможность бесплатной работы на оборудовании центра.

Контактное лицо

Хатуаев Ренат <https://vk.com/rem777>
 Казиева Дина <https://vk.com/promobymo>



**FAB LAB
BISON**



ШКОЛА АРХИТЕКТУРНОЙ 3D ВИЗУАЛИЗАЦИИ

Карачаево-Черкесская Республика

Краткое описание

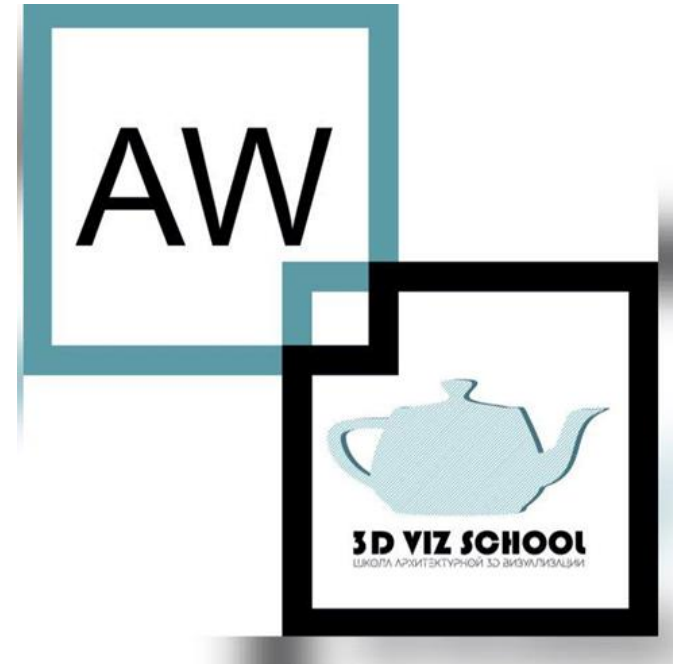
Подготовка и переподготовка 50 дизайнеров из числа целевых групп в течении 6 месяцев, которые создадут 10 проектов в сфере благоустройства окружающей среды, арт-объектов, инсталляций, 3D моделей и концепций архитектурных решений, коррелирующих с культурным кодом республики. Проведение итоговой выставки работ выпускников проекта, с целью демонстрации уровня творческого мастерства молодежи с количеством посетителей – 1500 человек.

Уникальность

Опыт организации курсов проектирования общественных территорий с упором на 3D визуализацию актуален для любого региона Российской Федерации. Создание учебно-методических материалов для последующего развития проекта позволит расширить границы и применить положительный опыт в других субъектах Российской Федерации. На сегодняшний день в Карачаево-Черкесской республике не существует действующих курсов или школы по архитектурной 3D визуализации.

Контактное лицо

Баскаев Тамерлан <https://vk.com/tbaskaev>



БЛАГОУСТРОЙСТВО НАБЕРЕЖНОЙ КАНАЛА ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ В МАХАЧКАЛЕ

Республика Дагестан

Краткое описание

Создание вдоль берегов канала удобных современных набережных, мест рекреации и отдыха. Прокладка вдоль всей длины канала защищенной велодорожки, связывающей все районы города. Озеленение и благоустройство, с целью укрепления экологического каркаса города и включения в него набережной канала. Создание пешеходного маршрута вдоль течения канала.

Уникальность

Канал с чистой речной водой проходит через все районы города, но до настоящего времени нигде по его течению не созданы набережные, практически отсутствует доступ к воде. Напротив, зачастую доступ к воде заблокирован самовольно установленными бетонными плитами, на которых организованы автостоянки. В городе также отсутствуют велодорожки. Отсутствуют иные реки или каналы с проточной водой.

Контактное лицо

Гарунов Тимур



ТОМ СОЙЕР ФЕСТ

Ставропольский край

Краткое описание

В Ставрополе есть старые здания, которые долго ждут реставрации, и, если бездействовать, то историческая застройка города будет утеряна, а вместе с ней и история города. Волонтерская группа - Студенческий стройотряд «Беркут» в рамках реализации в Ставропольском крае проекта фестиваля восстановления исторической среды «Том Сойер Фест» восстанавливает исторический облик фасадов дома купца третий гильдии на улице Ленина. Все работы ведутся за счет спонсорских средств и добровольческого труда неравнодушных жителей Ставрополя.

Формула расчета затрат стройматериалов

- Цементная штукатурка: 17кг на 1м²
- Гипсовая штукатурка (финишная): 9кг на 1м²
- Лак для кирпича: 700мл на 1м²
- Краска вододисперсионная: 450мл на 1м²

Уникальность

Не имеющий аналогов в СКФО уникальный урбанистический проект по сохранению культурно-исторического наследия города, в рамках которого команда добровольцев по формированию комфортной городской среды реставрирует старинные фасады домов. Готовятся к воплощению новые идеи, которые станут проектами по улучшению городской среды Ставрополя и Кавказских Минеральных Вод. Это площадки самореализации и добровольчества для всех, кому интересна урбанистика и устройство города.

Контактное лицо

Самохвалов Иван https://vk.com/ivan_samoxvalov



Основой гармоничного развития территорий и непосредственно городской среды, является организация эффективной коммуникации между ее субъектами - представителями органов власти, бизнеса, экспертных, профессиональных, добровольческих, молодежных и других местных сообществ. Одним из трендов улучшения качества такой коммуникации является фасилитация, представляющая собой ряд эффективных технологий организации коммуникации, направленной на усиление вовлеченности местных сообществ в принятие решений, связанных с трансформацией городской среды, выстраивание эффективного межсекторного диалога, патисипативное проектирование, включенность населения как в разработку, так и в реализацию проектов благоустройства, в соответствии с Национальным проектом «Жилье и городская среда» и федеральным проектом «Формирование комфортной городской среды».

В рамках проекта «Добровольческое движение по формированию комфортной городской среды на Северном Кавказе», реализуемого при поддержке Фонда Президентских грантов, апробированы и успешно используются такие фасилитационные технологии, как «Мировое кафе», «Искатели сокровищ», «Поиск будущего», «Корабль» (модифицированный SWOT-анализ). «Открытое пространство», а также технология социального проектирования.

I. ТЕХНОЛОГИЯ ФАСИЛИТАЦИИ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, КОММУНИКАЦИИ, ГРУППОВОЙ РАБОТЫ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Технология фасилитации понимается как повышение групповой эффективности. В то время как в развитых зарубежных странах технологии работы с большими группами разрабатываются, начиная с 60-х годов, и широко применяются в течение последних нескольких десятилетий, в России этот процесс находится в зачаточном состоянии. За последние десятилетия разработаны десятки методов фасилитации больших групп, которые успешно применяются в процессе организационных и социальных изменений в различных сообществах по всему миру. Пионерами в области разработки технологии фасилитации как особого процесса, повышающего эффективность работы больших групп, можно назвать североамериканских и австралийских психологов (например, Марвин Вайсборд, Рон Липпит и Ева Шиндлер-Рейнман, Эрик Трист и Фред Эмери и др.). В России технологии фасилитации, к сожалению, пока известны лишь ограниченному кругу специалистов-практиков. Хотя именно благодаря их энтузиазму и усилиям с 2000-х годов некоторые методы фасилитации начинают распространяться у нас в стране. В Москве проводятся обучающие и практические конференции, посвященные вопросам фасилитации. Наиболее распространенными технологиями, которые применяют отечественные консультанты и бизнес-тренеры, являются технологии «Технология открытого пространства», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Мировое кафе».

Определение фасилитации

Фасилитацию можно определить с точки зрения процесса и результата. С точки зрения процесса – это разработка, а также управление групповой структурой и процессами, которые помогают группе эффективно выполнять свою работу, минимизируя общие проблемы, с которыми сталкиваются люди, работая вместе. Фасилитация — нейтральный процесс (в части, касающейся содержания мероприятия и его участников), который делает акцент на следующих аспектах:

- какие цели должны быть достигнуты
- кто должен быть вовлечен в процесс
- как должен быть разработан процесс, и в какой последовательности должны быть выполнены задания
- какая должна быть модель общения, насколько она эффективна, и какой должен быть результат
- какой уровень подготовки участников должен быть и как должны быть использованы ресурсы
- как распределить вовлеченность участников и их потенциал
- как создать благоприятную рабочую и психологическую атмосферу

Фасилитаторы — нейтральные гиды, которые, соблюдая нейтралитет, тем временем, берут на себя активную роль по управлению процессом. Хороший фасилитатор должен обладать определенным набором навыков:

- четко соблюдать основные принципы фасилитации
- разрабатывать проект мероприятия на базе определенных навыков, полезных для фасилитации
- развивать и использовать основные навыки, чтобы четко выполнять обязанности фасилитаторов и максимально соответствовать своей роли
- учитывать личные характеристики участников, которые будут полезны при проведении фасилитации

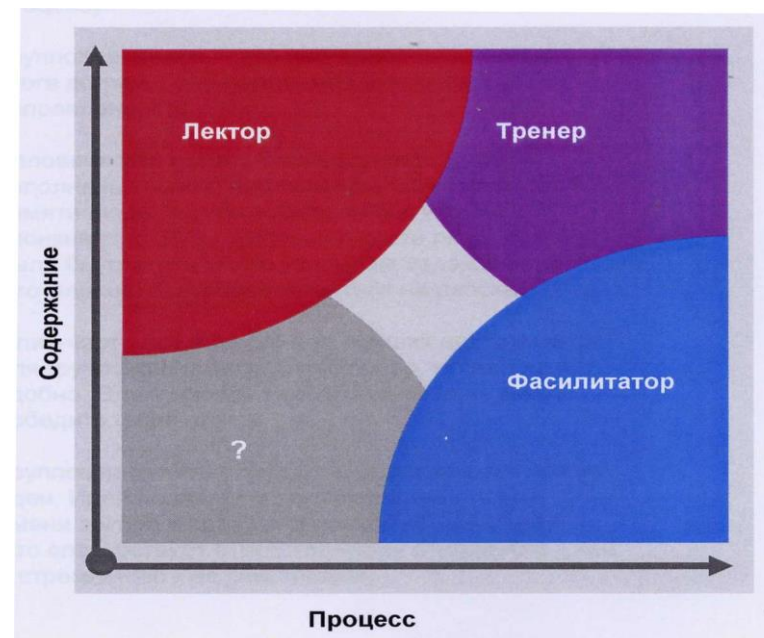


Рис. 1. Роль фасилитатора

Основная цель фасилитации – повышение групповой эффективности, а именно:

- повысить качество решений;
- повысить ответственность в отношении принимаемых решений;
- значительно сократить время реализации решений;
- улучшить отношения в группе;
- усилить личную удовлетворенность участников группы;
- способствовать организационному обучению.

Таким образом, в процессе работы с группой фасилитатор вносит свой вклад:

- помогая группе определять ее общие цели и специфические задачи;
- помогая участникам оценить их потребности и разработать планы по их удовлетворению;
- создавая процесс, который поможет членам группы эффективно использовать время для принятия высококачественных решений;
- управляя групповой дискуссией и поддерживая ее в нужном направлении;
- делая аккуратные записи, которые отражают идеи участников группы;
- помогая группе понять ее собственные процессы, чтобы работать более эффективно;
- обеспечивая уверенность в том, что обнаружены и проверены все предположения;
- поддерживая участников в оценке имеющихся у них навыков и выработке новых;
- используя консенсус, чтобы помочь группе принять решение, учитывающее мнение каждого из членов группы;
- поддерживая участников в управлении их собственной межличностной динамикой;
- обеспечивая обратную связь группе, что позволяет ей оценить собственный прогресс и сделать необходимые корректировки;
- управляя конфликтом;
- помогая группе оценить источники вне и внутри группы;
- создавая позитивную среду, в которой участники могут работать продуктивно для достижения групповых целей;
- поощряя лидерство в других членах группы через разделение ответственности по управлению группой;
- обучая и воодушевляя других членов группы использовать процесс фасилитации.

Основные уровни процесса фасилитации

Э. Дэвидсон выделяет 3 уровня в групповом процессе. Под групповым процессом понимается совокупность шагов или активностей, которые делают участники, выполняя

задачу. Первый уровень – уровень макропроцесса, отражающий общую цель (или несколько целей), которую должна достичь группа в процессе всей фасилитации или отдельной части мероприятия. Примерами таких целей могут служить выработка миссии и видения, разработка стратегического плана, развитие команды, выработка решения

проблемы, разрешения конфликта и т.д. Второй уровень – уровень методов. Методы – специфические вопросы, используемые для того, чтобы провести группу через определенную серию шагов. Примерами таких методов являются, например, 9-, 7-, 5-шаговые модели решения проблемы, составление карты процесса, «Конференция «Поиск», «Поиск будущего», «Динамическая фасилитация», «Саммит позитивных перемен» и др. Третий уровень представляет собой микропроцессы или отдельные техники (такие как мозговой штурм, анализ Парето, мысленные карты и пр.), используемые на уровне методов. Работая с группами, фасилитатор в первую очередь определяет цель, которую необходимо достичь. Исходя из поставленной цели и количества участников, которые должны быть включены в процесс, разрабатывает дизайн предстоящего мероприятия: в соответствии с целью выбирается тот или иной подходящий метод, который комбинирует те или иные техники. Так, например, если в качестве цели выбирается стратегическое планирование, то далее фасилитатору важно понять, какое количество участников будет привлекаться к работе.

Будет это малая (до 15 чел.) или большая группа (>15 чел.). Некоторые методы фасилитации специально разработаны для работы больших групп (от 15 до 500 чел. и более), но в маленькой группе они неприменимы, и наоборот.

Различие моделей фасилитации

Последнее десятилетие в американском профессиональном сообществе активно обсуждались различные подходы к фасилитации. Например, насколько глубоко необходимо фасилитатору разбираться в содержании предмета, в проблеме, с которой работает группа. Может ли фасилитатор вносить предложения по содержанию обсуждаемых вопросов либо должен оставаться только в рамках управления групповым процессом?

По мнению Дж. Дженкинса, для описания всего разнообразия спектров существующих методов и стилей проведения фасилитации можно выделить несколько критериев. Они отражают различные измерения процесса фасилитации:

- по критерию «особенности процесса» (структурированный – самоорганизующийся процесс; спонтанное – запланированное распределение ролей);
- по критерию «охват решаемых проблем» (одноразовые мероприятия – серия мероприятий; узкие – широкие границы проблем);
- по критерию «тип интервенций фасилитатора» (процесс – содержание);
- по критерию «тип итогового продукта» (инструментальный – развивающий);
- по критерию «тип аудитории» (большие группы – малые группы; однородность – разнородность; иерархичность – эгалитарность).

Особенности процесса фасилитации

Структурированный – самоорганизующийся процесс. Структурированный процесс

возникает, когда фасилитатор разрабатывает мероприятие совместно с заказчиком, перед тем как оно начнется. Все интервенции планируются заранее. В самоорганизующемся процессе участники самостоятельно определяют содержание своей работы, обычно в соответствии с каким-то общим фокусирующим вопросом. В подобном процессе заранее не известно, как именно будет разворачиваться взаимодействие и каким будет его результат. Существует лишь общая схема, как запустить процесс и в какие временные рамки нужно уложиться, но дальше процесс разворачивается спонтанно.

Примерами структурированных процессов являются методы «Технология участия» (Technology of Participation – ToP), разработанные Институтом культурных контактов (Institute of Cultural Affairs – ICA) или «Стратегия изменений в реальном времени». В каждом из этих подходов фасилитатор обсуждает с клиентом последовательность планируемых шагов при проведении мероприятия. Он заранее готовит специфические задания- интервенции, определяющие направление процесса, и затем следует разворачивающемуся процессу. Фасилитатор в этом случае, доверяя процессу, знает, что запланированная последовательность шагов при проведении мероприятия сделает возможным для группы достижение эффективных результатов практически без изменений или с небольшими изменениями в разработанном заранее плане.

Примерами самоорганизующегося процесса являются «Технология открытого пространства», «Динамическая фасилитация». В этих подходах фасилитатор лишь запускает процесс, далее участники ведут себя спонтанно, а фасилитатор лишь следует за процессом.

Участники в течение сессии сами определяют, о чем они будут говорить, как они будут обсуждать вопросы и как взаимодействовать друг с другом. Заранее невозможно предсказать, будет ли найдено решение проблемы.

Спонтанное распределение ролей – запланированное распределение ролей. На наш взгляд, еще одним измерением организации процесса выступает распределение ролей. Так, например, можно говорить о спонтанном либо о заранее спланированном распределении ролей участников фасилитации. «Выход за рамки» – пример метода с заранее четко распределенными ролями участников процесса. «Технология открытого пространства» – пример спонтанного распределения ролей между участниками, которое невозможно предсказать заранее.

Шкала охвата проблем

Одноразовые мероприятия – серия мероприятий. Многие методы фасилитации предусматривают проведение единичных событий, которые могут сопровождаться, а могут и не сопровождаться последующими (follow-up) мероприятиями. Сторонники единичных мероприятий исходят из предположения, что единственное событие может в результате привести к длительным устойчивым изменениям. Примером единичного мероприятия является «Поиск будущего». Другие фасилитаторы считают, что, проводя единичное мероприятие, они создают лишь временное решение, которое неустойчиво и фактически может быть пагубным для устойчивых изменений, поэтому необходимо многократное их повторение. Мероприятие может быть стратегической сессией или единичной сессией построения команды. Оно может длиться от 3–4 часов до нескольких дней. Такие мероприятия могут быть хорошо спланированными и повторяться спустя недели или месяцы.

Примером метода, предусматривающего серию мероприятий, является «Парадигма позитивных перемен» (Appreciative Inquiry).

Узкие – широкие границы. Широта вопроса, которому будет посвящено мероприятие,

также влияет на выбор подхода, который необходимо сделать фасилитатору. Планирование в узких границах является частью работы любой организации или сообщества. Это может быть, например, план внедрения проекта или планирование действий, способствующих увеличению повторных покупок для магазина, и пр. Широкие границы планирования выглядят как вопросы всестороннего развития сообщества или полное переопределение направления развития компании. Стратегическое планирование находится посередине этого спектра.

Границы проблемы (узкие или широкие) формируют рамки для обсуждения. Рамки дискуссии по конкретному вопросу (например, по проекту) не могут быть изменены.

Примером метода проектного планирования может служить «Планирование действий» (один из методов «Технологий участия» – ToP Action Planning). В вопросах с широкими границами может обсуждаться все, что доступно воображению. Такие технологии, как, например, «Поиск будущего», более подходят для программ с широкими границами.

Тип интервенций фасилитатора

Процесс – содержание. Вопрос о том, должен ли фасилитатор выступать в качестве эксперта по обсуждаемым участниками вопросам, до сих пор является дискуссионным. Лишь немногие специалисты считают, что фасилитатору следует выступать экспертом в области обсуждаемой темы. Очень многие разделяют точку зрения, что фасилитатору следует быть экспертом лишь в области группового процесса. Другими словами, фасилитатор управляет информационными потоками, генерированием идей, их развитием и оценкой, индивидуальными и групповыми эмоциями, процессом принятия решений и групповой атмосферой.

Как только фасилитатор начинает поддерживать какую-то точку зрения или защищать какую-то позицию, не важно, это его собственное мнение или мнение какой-либо фракции внутри группы, он сразу же становится консультантом или адвокатом. Общее правило для фасилитаторов в таком случае – озвучить свой выход из роли фасилитатора и переход в роль эксперта по данному вопросу.

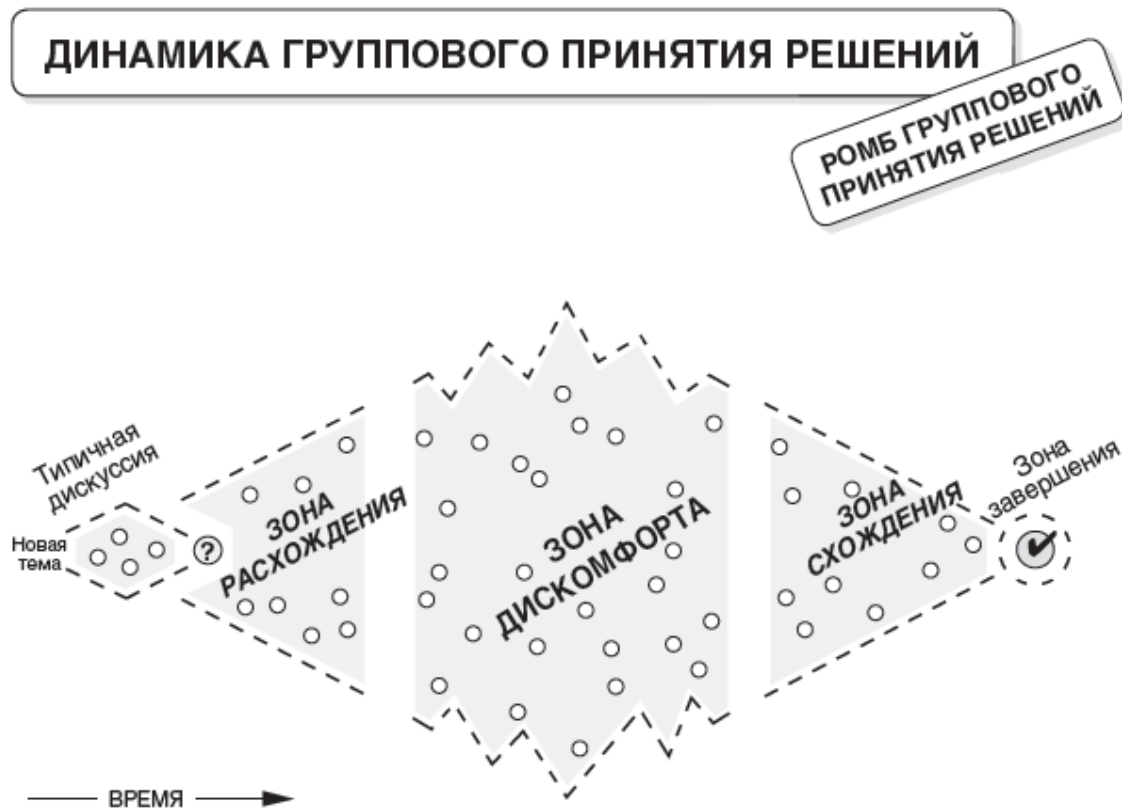
Грамотный фасилитатор отличает содержание встречи от процесса встречи.

Фасилитатор должен помочь команде ясно определить, чего она пытается достичь и убедиться, что усилия команды сосредоточены на том, что она хочет достичь.

Фасилитатор:

- Соглашается оставаться нейтральным, не вносить собственных идей и не оценивать идеи других. Фасилитатор всегда должен оставаться нейтральным в вопросах содержания.
- Должен быть ориентирован на процесс. Практически, он сопровождает процесс, регистрируя итоговое решение встречи и записывая повестку дня.
- Предлагает варианты возможных подходов к решению проблемы и проверяет, используют ли участники самые эффективные методы для того, чтобы выполнить свою задачу в самое короткое время.
- Следит, чтобы все участники группы решали одну и ту же проблему и использовали один и тот же инструмент. Фасилитатор лишь упрощает группе задачу выполнения ее функций. Группа сама отвечает за собственный успех
- Во время встречи помогает группе принимать решения, решать проблемы, разрабатывать и осуществлять планы.
- Стремится создать благоприятную атмосферу, которая способствует вовлечению в дискуссию всех членов группы. Фасилитатор обязан проверить, работают ли участники группы сообща, и защитить их от личных нападков.

- Проверяет имеет ли каждый возможность активно участвовать.



Вот он — Ромб группового принятия решений, созданный Сэмом Кейнером (*Sam Kaner*) совместно с Кэтрин Толди (*Catherine Toldi*), Сарой Фиск (*Sarah Fisk*) и Дуэйном Бергером (*Duane Berger*).

Тип продукта

Инструментальный – развивающий. Инструментальная фасилитация фокусируется на конкретном продукте. Она ориентирована на решение определенной задачи. Развивающая фасилитация фокусируется на совершенствовании групповых структур и процессов. В процессе инструментальной фасилитации группа использует фасилитатора для того, чтобы он, например, помог ей эффективно организовать процесс поиска и решения проблемы. На этом конце спектра находятся, в частности, такие методы фасилитации, как «Поиск будущего», «Технология участия». На наш взгляд, некоторые методы фасилитации, такие как, например, «Стратегические изменения в реальном времени», направлены одновременно и на выработку конкретных продуктов в виде разработки стратегии, планов действий, и на совершенствование групповых структур и процессов.

Тип аудитории

Большие группы – малые группы. В данном случае речь идет о количестве членов группы, участвующих в процессе фасилитации. Описывая основные дилеммы, с которыми сталкивается фасилитация больших групп, Б. Бункер и Б. Албан называют следующие:

дилемма голоса, дилемма структуры, дилемма эгоцентризма и заражение эмоциями. Дилемма голоса заключается в том, что важный опыт участников группы не распознается или просто может быть не услышан из-за того, что лишь небольшое количество людей может говорить, а подавляющее – молчит. Некоторые также могут испытывать страх, находясь в окружении большого количества людей. Чтобы успешно управлять большими группами, фасилитатору необходимо творчески использовать технологии работы с малыми группами. Дилемма структуры заключается в том, что, если работа группы структурируется мало, процесскажется хаотичным, вышедшим из-под контроля. Если он, напротив, слишком структурирован, участники чувствуют, что их поведение контролируют, и они подвергаются манипулированию. Продуманное разделение участников на подгруппы, организация обсуждений и отчетов о работе являются необходимым минимумом для эффективной фасилитации больших групп. Дилемма эгоцентризма заключается в том, что, с одной стороны, люди склонны верить, что их собственное восприятие и есть реальность. С другой стороны, в больших группах возникают значительно более разнообразные и противоположные точки зрения по сравнению с малыми группами. Фасилитатору необходимо управлять составом группы, форматом отчетов и групповой рефлексией для того, чтобы группа выработала эффективные продукты. Некоторые методы фасилитации используются исключительно для работы с большими группами (от 15 чел. и более). Другие – для работы с малыми (до 15 чел.) и большими, но ограниченными по числу участников группами (от 15 до 50 чел.). Разработаны также методы, которые могут быть успешно использованы в работе с любыми группами.

Однородность – разнородность. Единичные однородные рабочие группы, как правило, работают над общей задачей. У них есть разделяемые ценности и цели. Такие группы имеют общую основу (например, принадлежность к определенной организации), чтобы прийти к соглашению в процессе выработки решения. В то же время есть группы, включающие в свой состав разнородных участников, являющихся носителями различных интересов, ценностей, принадлежащих разным организациям и сообществам. В таких группах фасилитатор в первую очередь должен помочь участникам найти общие объединяющие начала. Работая же с однородными группами, фасилитатору важно помнить про опасность группового мышления

II. ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОВЕДЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПЛОЩАДОК

2.1. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА В ФОРМАТЕ «МИРОВОЕ КАФЕ (WORLD SAFE)»

История возникновения:

Калифорния, 1995 год. Небольшая группа лидеров из бизнеса и науки собралась в доме Хуаниты Браун и Дэвида Исаакса (Juanita Brown and David Isaacs) в Mill Valley. Никто из них не планировал создать социальную инновацию, которая быстро распространится по миру в следующие 16 лет. Утром они расположились большим кругом во дворе дома, но их планы нарушил дождь. Переместившись в дом, участники спонтанно разделились на две группы, которые расположились за столами. Время от времени группы прерывались, чтобы поменяться столами и обменяться идеями. Общение оказалось гораздо плодотворнее, чем они могли себе представить. Так появилось World safe (Мировое кафе) — метод сфокусированного неформального обсуждения. Сегодня этот метод пользуется большой популярностью во всем мире. Существует много компаний, которые специализируются только на этом методе и тематических интернет-сообществ

44
(например, www.worldcafeurope.net; theworldcafe.com; www.theworldcafecommunity.org). В 2005 году Дэвид и Хуанита написали об этом методе книгу *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*.

Метод уникален, он применяется для решения комплексных проблем, получения ответа на несколько вопросов, принятия нестандартных решений, объединения нескольких точек зрения, планирования групповой работы, подведения итогов проекта, конференции, обучения, года, обмена опытом.

С помощью «Мирового кафе» можно за короткий промежуток времени объединить совершенно разных людей, избежать возможного недопонимания и преодолеть нежелание работать совместно. Неформальная дружественная атмосфера способствует расслаблению и открытости при генерации идей и последующем обсуждении, снимает возможную тревожность и скованность. Во время проведения World cafe допускается и даже поощряется возможность свободно вести беседу за чашкой чая или кофе. Проведение обычно требует от сорока минут до трех часов в зависимости от количества участников и решаемых вопросов. От ведущего не требуется специальных умений и навыков: его задача — соблюдать тайминг и инструктировать участников

Принципы Кафе

1. Проясните цели

Заранее уделите внимание пониманию того, зачем вы собираете людей. Знание целей встречи отвечает потребностям участников, как и наличие четких параметров встречи важно для того, чтобы они реализовали свои намерения.

2. Создайте пространство заботы

Хозяева Кафе во всем мире отмечают силу и важность создания пространства заботы - одновременного ощущения безопасности и приглашения. Когда люди чувствуют себя комфортно, то они могут более творчески думать, говорить и слушать. В общем, посмотрите как ваше приглашение и организованное вами физическое пространство создают атмосферу гостеприимства.

3. Исследуйте вопросы о сути дела

Поиск и формулирование вопросов о сути дела в пространстве Кафе позволяет участвующим быть внимательными и размышлять, что может обеспечить глубинные результаты. Ваше Кафе может исследовать лишь один вопрос, или же несколько вопросов могут быть рассмотрены в логическом развитии в течение последовательных раундов диалога. Во многих случаях разговоры в Кафе, хотя в большинстве своем касаются исследования и поиска сильных вопросов, посвящены и нахождению эффективных решений.

4. Поощряйте вклад каждого

Как лидеры мы понимаем важность участия, однако большинство людей хотят не столько участвовать, сколько активно внести свой вклад в производство различий. Очень важно поощрять каждого участника на вашей встрече вложиться – поделиться идеями и перспективами. В тоже время, часть людей будет участвовать тем, что просто хочет послушать все это.

5. Соединяйте множество перспектив

Возможность перемещаться между столиками, встречаться с новыми людьми, активно высказывать свое мнение и мысли, соединять квинтэссенцию «путешествий» во время циклов обсуждений - важнейшие характеристики Кафе. Когда участники переносят ключевые идеи или темы к новым столикам, они изменяют перспективы, значительно усиливают возможности для появления неожиданных озарений.

б. Слушайте для озарений и общих открытий

В то время когда участники открыто слушают и "платят" своим вниманием темам, паттернам и озарениям, мы начинаем ощущать связь с большим целым. После нескольких раундов разговоров, очень полезно провести общегрупповой разговор. Предложите группам такую возможность для того, чтобы связать все темы и вопросы, которые теперь имеются в наличии.

«Мировое кафе»: часы работы

Обычное количество участников - не менее 12-15 человек. Рассаживаются, как это и бывает в обычных кафе, по трое-четверо за столик. При этом один человек становится «хозяином» за столом, остальные - его «гости». Для решения проблемы в малой группе есть бумажные скатерти и куча фломастеров, все идеи фиксируются в любой форме - запись, рисунок, диаграмма. Через небольшой отрезок времени, например полчаса, «гости» отправляются к следующему столику, они выступают «посланцами новых идей», «хозяин» же остается на месте и вводит новых пришедших к нему «гостей» в курс дела: презентует основные соображения, рассмотренные до этого. Работа продолжается с учетом всего, что подготовили предыдущие «гости». К концу второго круга дискуссий все «посетители» кафе ознакомятся с идеями и предложениями друг друга, каждый выскажет свое мнение и выслушает коллег. После нескольких таких «хождений» между столиками все собираются для общего обсуждения темы. На этом этапе возможна провокация, необычный поворот разговора - с тем, чтобы углубить его и сделать более плодотворным.

В конце работы устраивается «вернисаж бумажных скатертей» - результаты всех участников вывешивают для всеобщего ознакомления и обсуждения; возможны и другие варианты, например, все материалы собираются вместе, и издается Книга. В некоторых организациях (особенно к этому склонны в Швейцарии) по результатам «world cafe» выпускаются газеты, доступные всем сотрудникам.

Что же самое главное в функционировании «мирового кафе»? Его «родители», Хуанита Браун и Дэвид Айзакс считают: нужно создать соответствующую обстановку, а она, в свою очередь, повлечет тот самый удивительный эффект умножения творческого потенциала людей. С самого начала дайте гостям понять, что встреча будет необыкновенной, что это - не просто привычное совещание сотрудников. Кроме того:

- выберите помещение с дневным естественным освещением;
- создайте атмосферу уютного кафе - со столиками, вазочками, милыми безделушками и живыми цветами;
- поставьте столы вразнобой, а не строгими рядами;
- пусть играет музыка; она создаст так высоко ценимое ощущение непринужденности;
- не забудьте, что в кафе люди пьют и едят! Каждый должен иметь возможность выпить

отменный кофе и съесть что-нибудь вкусное: ведь именно в этот момент участникам могут прийти в голову самые главные мысли.

Основная идея «world cafe» состоит в уверенности, что люди знают решение любой проблемы, даже не отдавая себе в этом отчета. Только в ходе доверительного и непринужденного разговора, с известной долей юмора - какая бы серьезная тема ни обсуждалась - можно «вытащить» на поверхность так нужное всем знание. «World cafe» дает компаниям новые импульсы, эта технология позволяет получить всю палитру мнений сотрудников.

Том Этли, автор книги «Дао демократии» и основатель Института кооперативного интеллекта, называет «world cafe» «креативным танцем обсуждений и вопросов, в котором рождается будущее». Понимание возможно лишь тогда, когда мы в состоянии выслушать других, ведь тогда послушают и нас.

Этикет Кафе

- «Не распыляйтесь» – Фокусируйтесь на самом важном
- «Не отсиживайтесь» - вносите свои мысли, мнения, размышления
- Говорите без задних мыслей и от всего сердца
- Слушайте чтобы понимать
- Связывайте и соединяйте идеи
- Слушайте всех, слушайте все вместе, слушайте все время для озарений и углубляющих разговор вопросов
- Играйте – не сидите на «трибуне»
- Рисуйте и пишите на скатертях – здесь это можно и нужно!
- Получайте удовольствие!

5 способов сделать знание видимым (способы визуализации):

- используйте графику
- во время многих Кафе, когда происходит общегрупповой разговор, есть человек, который зарисовывает или записывает идеи групп на большом настенном плакате. Рекомендуем использовать текстовые и графические иллюстрации для отражения важных идей, образцов, примеров и структур
- проведите экскурсию по Галерее;
- после того, как участники разместили плакаты со своих столиков на стенах, они могут провести взаимные «экскурсии» по обзору наработанных идей во время перерыва;
- соберите озарения;
- участники могут записать свои озарения - по одному, - на больших листах и наклеить их на доску, стену и т.п., а затем любой желающий в перерыве сможет с ними познакомиться;

- сгруппируйте идеи;
- сгруппируйте озарения для их визуализации, чтобы были видны связи между идеями и возможности планирования дальнейших шагов групповой работы;
- создайте историю. Многие Кафе готовят новостную газету или книгу истории с описанием результатов работы, часто спустя большое время после первоначальной встречи. Графическая запись может позволить подготовить книгу иллюстраций с текстовым комментарием в качестве документальной истории события

Вопрос(ы) кафе - что важно иметь ввиду:

Для успеха Кафе критичен вопрос(ы), что вы выбрали или участники исследуют во время разговора. Ваше Кафе может исследовать один вопрос или несколько вопросов в их логическом развитии в процессе нескольких раундов диалога. Итак, сильные вопросы: просты и прозрачны, достаточно провокационны, порождают энергию для обсуждения, фокусируют обсуждение, исследование и уточнение, устраняют поверхность, открывают новые возможности, включают углубление рефлексии, помогают находить то, что полезно.

Мероприятие:

Начало. Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола» («хранителя пространства»).

Основная часть. Несколько (минимум 3–4) раундов бесед с переходом за разные столики. Распределение участников показано на рис. 1. «Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столики. Задача «хозяев стола», «хранителей пространства» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи.

Завершение. Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хранителей пространства»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.

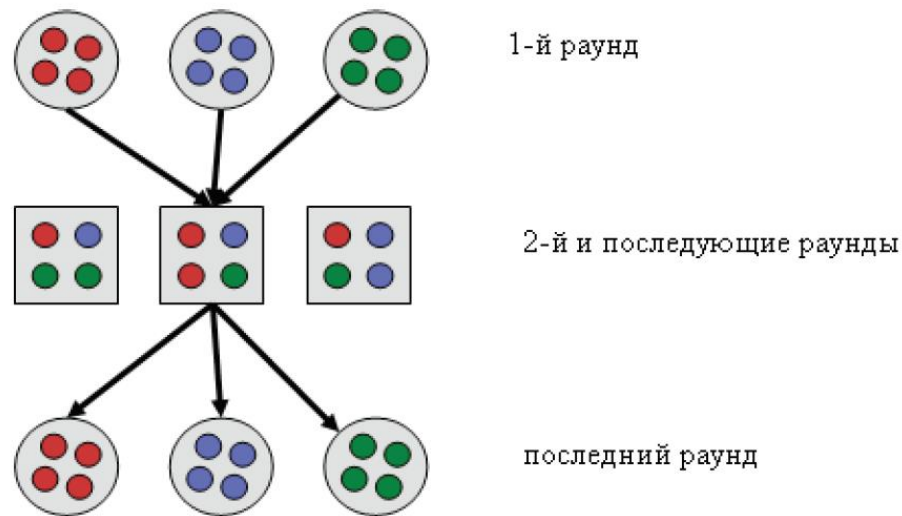


Рис. 2. Схема распределения и перемещения участников команд в рамках раундов коммуникации

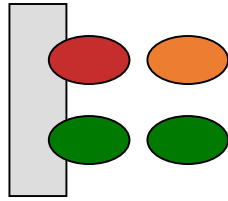
2.2. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА В ФОРМАТЕ «ПОИСК СОКРОВИЩ» (МОДИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ «МИРОВОЕ КАФЕ»)

В отличие от классического формата коммуникации «Мировое кафе», в данной вариации технологии происходит более упорядоченное перемещение участников между столами/командами. Кроме того, за столами (или в командном кругу) остаются не классические «хранители пространства», которые рассказывают «гостям» (в данной интерпретации они называются «Искатели сокровищ») о существе идеи и уже наработанных ранее предложениях, а «Эксперты», то есть люди, консультирующие, дающие советы «гостям», выслушав их первоначальные идеи.

Формат является мобильным, хорошо структурированным и легким в организации, т.к. может быть организован без столов и бумажных скатертей, флипчартов и вообще какой-либо мебели, т.к. все записи фиксируются «гостями» - «искатели сокровищ» на подручных средствах – блокнотах, листах для записи.

- 1) Участники встречи делятся на мини-группы по 4-7 человек и располагаются за отдельными столами. Всего 5 – 12 столов
- 2) Группа совместно придумывает 2-3 вопроса, которые они хотят задать другим группам.
- 3) Каждая мини-группа дополнительно делится в свою очередь на две части (например, 2+3).
- 4) Роли:

Универсальные эксперты



«Искатели сокровищ».

Рис. 3. Распределение ролей в команде

- 5) Задача экспертов – отвечать на вопросы членов групп, проходящих за советами с других столов. Время одной сессии ответов на вопросы – 7 – 10 минут
- 6) Задача «искателей сокровищ» обойти последовательно 5 и более столов и собрать лучшие идеи-сокровища от экспертов других столов. Переход осуществляется в направлении, заданном фасилитатором (например, по часовой стрелке). «Искатели» задают экспертам, сидящим за другими столами, вопросы, возникшие у участников команды, которую «искатели сокровищ» представляют.
- 7) Собрав идеи со всех столов, «искатели сокровищ» возвращались «домой», к своему «родному» столу и, объединившись с экспертами в первоначальную группу, готовят презентацию по теме, которая их волновала.
- 8) Группы презентуют свой продукт (инициатива, проект, решение, предложение и т.п.) в течение 3-5 минут. Можно использовать для этого формат «печка-куча», то есть 20 слайдов по 20 секунд либо формат «Одноминутная презентация» «Elevator Pitch (Презентация в лифте)», выступающему дается ровно 60 секунд на презентацию, в рамках которого он должен увлечь, заинтересовать, «продать» идею проекта.

2.3. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА В ФОРМАТЕ «ПОИСК БУДУЩЕГО (FUTURE SEARCH)»

Авторами метода являются М. Вейсборд и С. Дженофф, американские психологи и консультанты.

Цели. Метод используется, когда различным заинтересованным группам (компаниям, сообществам) необходимо найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего.

Модель фасилитации «Поиск будущего»:

1. Участники процесса.

Спонсор (человек или группа, заинтересованные в проведении). Организационный комитет – включает ключевых участников, которые совместно с фасилитатором выбирают тему, разрабатывают программу, подбирают участников; выбирает место проведения и обеспечивает логистику мероприятия.

Фасилитатор – кроме подготовки мероприятия, управляет ходом конференции: сообщает задания, следит за временем, динамикой процесса.

Участники – как правило, представители различных групп, заинтересованных в выработке единого видения будущего и в поиске общих оснований для совместных действий.

2. Обзор процесса.

Метод требует тщательной подготовки – определения темы, подготовки раздаточных материалов с заданиями и рабочими листами для смешанных и целевых групп. Приглашением выбранных участников, организацией пространства для проведения конференции и подготовкой материалов занимается организационный комитет под руководством фасилитатора.

3. Конференция:

1. Взгляд на прошлое – разогрев участников, обсуждение тенденций, которые влияли на группы в прошлом.
2. Взгляд на настоящее – создание общегрупповой «карты сознания» тенденций, которые влияют на группу или исследуемую проблему в настоящем.
3. Взгляд на будущее – создание идеальных сценариев будущего.
4. Обнаружение общих основ – формирование сценариев общего будущего.
5. Планирование действий – составление конкретных планов.

В процессе конференции участники работают в смешанных и целевых группах. Распределение участников в смешанные и целевые группы заранее определяется фасилитатором и организаторами конференции. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, спонтанно распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, докладчик. Шкала охвата проблем Конференция обычно организовывается как одноразовое мероприятие. «Поиск будущего» охватывает вопросы широкого спектра.

Интервенции фасилитатора связаны с процессом работы группы. Основная задача – создать дружелюбное пространство для диалога участников, объяснить цель мероприятия, четко формулировать задания. Предоставить участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий. Вмешиваться, если появляется конфликт или участники отклоняются от четкого выполнения заданий.

Тип продукта: нахождение основы для сотрудничества и выработка общего направления будущего развития группы или местного сообщества.

Тип аудитории Большие группы: от 30 до 100 чел. Аудитория должна быть разнородной и включать представителей различных функциональных и структурных уровней, а также всех «внешних» заинтересованных групп (если речь идет об организации, то это, например, клиенты, поставщики и пр.).

Успешные примеры проведения конференции «Поиск будущего» качестве примера приведем опыт сибирских коллег Е.А. Марчук и М.В. Тясто. Как указывает Е.А. Марчук [Марчук, 2000], первая конференция «Бизнес-образование в 2010 г.» состоялась в Нижнем Новгороде на «Ярмарке образования». Три дня успешной работы закончились разработкой конкретных программ. На конференцию «Арсенал искусства и техники в 2010 г.» были приглашены московские художники и архитекторы, деятели искусства, которые вместе с координаторами, музейными

51
работниками и заинтересованной молодежью Нижнего Новгорода разрабатывали проект использования здания Арсенала Нижегородского кремля.
«В 2001 г. мы работали с Медсанчастью-168, где при полном отсутствии энтузиазма в начале конференции, на третий день участники разработали 6 проектов, которые как они сами удивились, решают многие проблемы в продвижении своих услуг и повышают эффективность их работы. Затем была Конференция в г. Рубцовске Алтайского края – «Рубцовск в 2005 г.: Поиск Будущего и стратегий развития», где собрались представители Городского Совета, администрации, муниципальных унитарных предприятий, бизнеса, СМИ, НКО, представители сферы образования, здравоохранения, студенты-выпускники управленческих факультетов университетов. Как сказал Председатель Городского Совета в заключительном слове, что, когда он пришел в первый день и увидел, кто здесь собрался, он подумал, что же мы тут сможем решить? А теперь – расставаться не хочется. Одного студента так прямо: «В мэры! В мэры!» – скандировали все. Было очень интересно работать с людьми, смотреть, как они вместе обсуждают тенденции, создают совместный образ будущего, строят общие планы, которые им хочется вместе реализовывать, несмотря на то, что впервые встретились день назад, и, скорее всего, никогда бы и не встретились в обычной жизни».

2.4. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА В ФОРМАТЕ «OPEN SPACE (ТЕХНОЛОГИЯ «ОТКРЫТОЕ ПРОСТРАНСТВО»)

4 принципа, 1 закон и 1 предупреждение.

Технология «Открытое Пространство» (ТОП) – это методика организации коммуникации, которая позволяет каждому отдельному человеку и группе стать более эффективными в работе, быстро развиваться, совершенствуя свои навыки исследования жизни и решения проблем. Она создает условия для того, чтобы максимально раскрыть возможный потенциал участников и организаций, формирует среду для проведения инноваций, решения проблем творчества, работы в команде и быстрого изменения.

Требования:

- ▶ Должна быть определена ясная и привлекательная тема,
- ▶ Есть группа из заинтересованных и ответственных людей,
- ▶ время и место для проведения встречи,
- ▶ а также лидер (хранитель пространства)

4 принципа, 1 закон и 1 предупреждение

1. Кто бы ни пришел, это нужные люди
 2. Что бы ни случилось, это и должно было случиться
 3. Когда бы это ни началось, это правильное время
 4. Когда оно кончается, то кончается
- ▶ **Закон Двух Ног**

Предупреждение – ГОТОВТЕСЬ К НЕОЖИДАННОСТЯМ

Open Space (Технология «Открытое пространство»)

Технология Открытого Пространства - это метод самоорганизации группы из самых разнообразных участников, часто конфликтующая, до 1000 человек, которая управляется с вопросами огромной сложности за минимальное количество времени, без предварительно подготовленной программы и с минимальным, практически до нулевого, видимым управлением:

- 1) Каждый вопрос, который кого-нибудь волнует, выкладывается на стол.
- 2) Все вопросы обсуждаются до того уровня, который волнует кого-нибудь.
- 3) Существует полный набор письменных отчетов по всем проведенным дискуссиям и он – в руках всех участников.
- 4) Все проблемы расставлены в приоритетном порядке.
- 5) Определены "критичные вопросы" и для их разрешения спланированы следующие действия.

В типичном Открытом Пространстве самоуправляемые группы являются общим принципом, нормой является разделяемое лидерство, разнообразие участников принимается как богатый ресурс, который нужно поддерживать, а не относиться к нему как к проблеме, с которой нужно управляться. Также обычно отмечается, что все участники относятся друг к другу с уважением, что наличие конфликта позволяет прийти к более глубоким результатам, а высокая энергия – часто воспринимаемая как веселая – является основной характеристикой такой встречи.

Четыре Принципа и Один Закон, которые определяют поведение участников на Открытом Пространстве:

1) **Кто бы ни пришел, это правильные люди**, что напоминает людям в малых группах, что для того, чтобы что-нибудь сделать, не обязательно собрать 100 000 людей и председателя собрания. Основным требованием является собрать людей, которым важно сделать что-то. И тем, что они пришли, они демонстрируют свою существенную озабоченность.

2) **Что бы ни произошло, это единственное, что и могло произойти**, что помогает людям фокусироваться на том, что есть здесь и сейчас и устраняет все то, что могло-бы-быть, должно-бы-быть, или хорошо-бы-было. То, что есть, это единственное, что есть в данный момент.

3) **Когда бы это ни началось, это правильное время**, что напоминает людям о том факте, что пробуждение к действию, или подлинный творческий процесс, редко, если вообще когда-нибудь, имеет мало отношения ко времени. Они происходят (или не происходят), когда это случается.

4) И, последнее. **Когда это заканчивается, то заканчивается**. Одним словом, не теряйте времени. Делайте то, что вы должны делать, и когда это сделано, переходите к чему-нибудь более полезному.

Закон, или так называемый Закон Двух Ног, просто формулирует следующее утверждение: Если в какое-то время вы обнаруживаете себя в ситуации, где вы ничему не учитесь, или не делаете существенных вклад в работу, используйте свои две ноги, и перейдите туда, где вы можете это сделать. Таким местом может быть другая группа, или даже просто прогулка по свежему воздуху, на солнышке. Не важно что, главное, чтобы вы не сидели и не чувствовали себя несчастным.

В действительности, Закон Двух Ног идет гораздо дальше, чем гедонистические желания человека. Одним из самых важных значений этого закона является то, что он изящно и точно показывает, кто ответственен за качество обучения участника. Если какая-то ситуация не дает

существенного обучения, это зависит от самого участника сделать ее такой. Нет причины обвинять в этом комитет конференции, да такового и нет. 53

Ответственность лежит на участнике!

Сценарий старта ТОП (что говорит хранитель пространства)

«Наша тема для обсуждения сегодня _____. В следующие ____ дня мы собираемся разработать наши самые лучшие идеи по проблемам и возможностям, связанным с нашей темой.

Так как мы начинаем, я хочу обратить ваше внимание на эту белую стену. Это наш план работы. Просто из любопытства, сколько раз вы были на встречах, где повесткой дня была абсолютно белая стена?

Если вы удивляетесь, куда это вы попали, или еще больше, как вам отсюда выбраться, вы должны прежде узнать, что хотя Технология Открытое Пространство является новым подходом, она не является не опробованной. Группы по всему миру, некоторые численностью 400 человек, регулярно создают свои собственные повестки дня для многодневных встреч за менее чем один час. Затем они продолжают самоуправление всем процессом. Хотя это и не проверка, нет причины думать для вас, что вы можете сделать меньше, чем те, кто это уже попробовал до вас».

Здесь стоит сделать небольшую паузу, дать возможность посмотреть на белую стену и понять, что действительно нет никакой повестки дня, кроме той, что они сделают. Некоторые люди начнут чувствовать себя немного нервно, а другие будут особенно демонстрировать это, но нервозность (беспокойство) в этой точке – это плюс, так как она (оно) представляет присутствующую энергию или дух, который просто ждет, когда что-то произойдет. Искусство состоит в том, чтобы подождать достаточное время, чтобы начать его строить, но не слишком долго, чтобы люди начали спрашивать себя, что они делают, или еще хуже, начнут обсуждать весь процесс. Если это начинается, то вы упустили момент. Так что сделайте небольшую паузу и затем двигайтесь дальше.

«Чтобы попасть «отсюда туда» мы используем два простых механизма – Доску Объявлений Сообщества и Деревенская Рыночная Площадь. Через несколько минут я спрошу вас определить любую проблему или возможность, которую вы видите по нашей теме, дайте ей короткое название и напишите на бумаге, которую я вам раздам. Когда вы будете готовы, пожалуйста, встаньте и расскажите, какую проблему или возможность вы хотели бы обсудить и повесьте ее на стену. Убедитесь, что вы действительно имеете желание обсудить эту тему, и что это не просто хорошая идея, которую должен реализовать кто-то другой, а не вы. Так как вы должны будете взять личную ответственность при обсуждении этой темы. Это означает, что вы должны будете сказать, где и когда группа будет работать, собрать группу, и записать решения группы в нашу компьютерную систему (если вы ее используете). Вы можете предложить столько тем, сколько вы хотите. И если в конце дня вы не увидите отчета по вашей теме на стене, есть только один человек, на кого вы можете жаловаться – это вы сами.

«Как только все вопросы будут высказаны, мы откроем Деревенскую Рыночную Площадь, и все будут приглашены подойти к стене и подписаться под тем вопросом, который вы хотите обсудить. Это может быть несколько вопросов, как вы хотите. После этого момента вы становитесь ответственным за процесс.

«Хотя Открытое Пространство действительно открыто, есть три принципа и один закон, которые вы должны держать в голове. Четыре принципа следующие... (см. выше). А закон – это Закон Двух Ног. У всех присутствующих они есть.... (см. выше)».

Фасилитатору лучше написать Четыре Принципа и Один Закон на листе бумаги, который можно повесить на стену для дальнейших ссылок.

«Держа в голове Четыре Принципа и Один Закон, теперь вы можете приступать к работе. Вот на этом месте, мы можем начать с одного вопроса. Какие проблемы и возможности в решении нашей проблемы, которые вы действительно хотите решить и возьмете на себя реальную ответственность?»

«И когда вы определите проблему или возможность, дайте ей короткое название, напишите его на листе бумаги и подпишитесь. Оставьте место для тех, кто захочет подписаться под этой темой».

Если у вас относительно большая группа (25 и больше), вам очень поможет запас бумаги большого формата в центре круга. Корзина с маркерами тоже будет полезной. Бумага должна быть достаточно большой и писать нужно достаточно крупно так, что если прикрепить ее к стене, слова можно было бы прочитать с расстояния 3-х метров.

«Как только вы будете готовы, встаньте и с вашего места прочитайте вашу тему и прикрепите ее к стене. Не ждите, когда вас попросят. Начинайте, когда вы будете готовы».

Продолжайте делать это, пока все, кто хочет работать над каким-нибудь вопросом, не прикрепят его на стену. Будет какое-то количество шума и смущения, что является позитивным и хорошим, но старайтесь поддерживать небольшой шум, чтобы люди могли слышать других. Самое важное, не давайте людям начинать обсуждать какие-то темы на этом этапе. Для этого будет достаточно времени.

Когда будет казаться, что уже все темы высказаны и вывешены на стенку, спросите, есть ли еще какие-нибудь темы, и тогда обратите внимание группы на стену. Если ваша группа такая же, как и все, с которыми мы работали, стена должна быть покрыта вопросами, с которым нужно работать. Вы должны сказать что-нибудь вроде следующего:

«Для тех, кто волновался, будет ли у нас над чем работать, обратите внимание на стену. Вы также можете отметить, что мы выбрали темы для обсуждения в нашей повестке дня за менее, чем _____ минут.

«Нашим следующим действием будет определить, кто собирается делать что, когда и где. Чтобы начать этот процесс, я попрошу всех, у кого висит лист на стене, подойти и подписать время и место, где ваша группа встретится.

«Убедитесь, что на листе указаны ваше имя. Например, ваша группа встречается с 3-х до 4-х в круге № 1 (стол № 1) или может быть Места первыми получают те, кто первый подойдет».

Предварительно до этой части программы ведущий должен определить и повесить список возможных мест для работы. Конечно, если вы единственные в Центре для проведения конференций, проблема места упрощается, и группы могут встречаться в любом месте, где им удобно.

«Не волнуйтесь о конфликтах. Мы сейчас со всем разберемся. Как только вы выбрали время, вы передвигаете свой лист в нужную часть стены. Если вы хотите встретиться раньше, поместите ее на левую сторону, если в конце, то в правую сторону, а если посередине, то поставьте в середине».

Для встреч, которые будут продолжаться больше, чем один день, разделить стену лентой на столько секций, сколько будет сессий в эти дни. Вы также можете поместить Утренние Объявления, указав время начала следующего дня, и Вечерние Новости, прямо перед ужином. Дополнительные разметки времени не требуются, и обычно продолжают в том же духе.

«Пока часть участников пишут координаты, все остальные тоже могут встать и посмотреть еще раз, какие вопросы предложены для обсуждения. Когда вы определитесь с тем, что вас больше всего интересует, подпишите ваши имена на листочке. Подпишитесь под всеми вопросами, которые вас интересуют, и не волнуйтесь, как это будет. Через некоторое время мы разберемся с этим. Вам это может показаться хаотичным, но оказывается, что хаос – это способ, с помощью которого мы создаем пространство для новых мыслей и идей».

В этот момент обычно процесс становится достаточно шумным, и некоторые могут сказать хаотичным. Лидеры обычно делают работу в относительной тишине, и в строгом порядке могут стать достаточно нервными. Это нормально, что они становятся нервными, но не пытайтесь исправлять ситуацию. ГРУППА САМА ПОЗАБОТИТСЯ ОБ ЭТОМ. Небольшой хаос в этом месте – это хорошая и необходимая вещь. Прежде всего, всем, возможно, понадобится время и некоторое обсуждение. Но больше всего весь повышающийся шум может быть позитивным указателем, что группы начали работать, и начинается хорошая работа.

Дайте возможность группам побурлить немного, но вскоре некоторые люди начнут испытывать конфликтную ситуацию. Они захотят участвовать в работе двух групп, которые встречаются в одно и то же время. Или две группы захотят работать в одном и том же месте и в одно и то же время. Если вы почувствуете, что это происходит, или даже если не чувствуете, встаньте и привлечите внимание группы. Вы даже можете повысить голос, но шум не беда.

«Некоторые из вас могут попасть в конфликтную ситуацию, но с ним легко справиться. Это называется переговоры. Если вы хотите поработать в двух группах, которые встречаются в одно и то же время, найдите лидеров групп и обсудите, можно ли группам поработать вместе, или изменить время. Конечно, если они не захотят это сделать, то вам придется сделать выбор, но такова жизнь».

«С этого времени, вы работаете сами. Как только ваша группа будет готова к работе, приступайте. Мы ждем вас всех здесь в _____ часов. (Для Вечерних Новостей, Закрытия, или что-то еще)».

Мы находим очень полезным, если в этот момент лидер в действительности уйдет из комнаты, хотя бы за чашечкой кофе. Это действительно означает, что ничто другое, что вся группа теперь ответственна за то, что произойдет».

С этого времени роль лидера будет существенно менее заметной, но не менее важной. Остаются, конечно, несколько специфичных вещей, которые нужно делать, такие как сбор Утренних Объявлений, Вечерних Новостей и Закрывающую Сессию. Лидер также должен делать подготовку к сбору результатов встречи, если требуется запись формальных решений и результатов дискуссии. Это может быть таким простым делом, как переписывание записей на плакате, или еще лучше, обеспечить, чтобы компьютерная система конференции работала, была доступна и использовалась.

2.5. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА В ФОРМАТЕ «КОРАБЛЬ»

Модифицированная версия игры, автором которой является Люк Хомман. Позволяет провести необходимый для проектирования SWOT-анализ в формате творческой и насыщенной образами и эмоциями коммуникации.

К стене прикреплена большая картина парусника размером 170см x 270 см.

- На днище корабля «ракушки», олицетворявшие негативные явления, мешающие кораблю плыть вперед, в будущее, в котором жителям, горожанам хочется «жить, работать и развиваться».
- В корпусе корабля видны пробоины. Они означают щели и дыры, через которые может просочиться вода и потопить корабль, а также отсутствие в жизни города, территории каких-то важных элементов, не позволяющих жителям находить себя и самореализовываться, являются препятствиями в создании комфортной городской среды.
- По пути следования корабля находятся мели, а над кораблем нависла грозная туча, несущая в себе различные угрозы для парусника.
- Паруса корабля надо наполнить свежим ветром – идеями проектов развития территории, города.
- Кроме этого, в задней части корабля имелись винты, означающие эффективные комплексные (интегральные, межведомственные и межсекторные) проекты.
- Обозначены берега: берег, от которого отплывает «Корабль» - «Прошное», противоположный берег – «Будущее»

В своем вступительном слове фасилитатор поясняет образ «Корабль» - например, он может символизировать «Город», «Территорию», «Местное сообщество», «Проект комплексного благоустройства» и т.д. Очень важно в выступлении фасилитатора обозначить «разрыв» между «Прошлым» и «Будущим» и необходимость описать их достаточно подробно через видение и восприятие участниками. Также вводятся понятия «паруса» (то, что движет проект, сообщество или территорию вперед) и «преграды - рифы, мели, пробоины» (то, что может замедлить, остановить или потопить «Корабль»). Участникам предлагается закреплять стикеры со своими мнениями на парусах корабля.

В первую очередь участники должны задуматься над образом будущего и зафиксировать на стикерах свои мнения о том, в какое Будущее должен плыть образный «Корабль», затем на стикерах участники описывают Прошное, то есть ситуацию, которая имеет место, и которую команда Корабля изменит в пользу Будущего. Далее участники игры поочередно пишут на цветных стикерах свои мысли о том, что мешает движению корабля в будущее, а также что может понести его в будущее «на раздутых парусах». И прикрепляли эти листы в нужные места – к ракушкам, парусам, мелям.

Работа над стикерами может вестись по решению фасилитатора как индивидуально, так и в небольших командах. Каждая категория обдумывается участниками поочередно, после чего к «Кораблю» крепятся соответствующие данной категории стикеры.

После выполнения этих заданий объявляется перерыв, во время которого фасилитатор и помощники обобщают по каждой категории мнения, записанные участниками, формируют рейтинг – от наиболее популярных до наименее. После перерыва фасилитатор озвучивает участникам в порядке рейтинга обобщенное мнение группы о возможностях и угрозах внешней среды, сильных и слабых сторонах внутри территории, города, сообщества, проекта.

Основываясь на этой информации, участники фасилитационной сессии расходятся по командам, выбирают, какой из вопросов «Корабля, плывущего в будущее» они будут обсуждать и превращать в проект, и приступают к работе. Далее работа может идти в **режиме Мирового кафе**.

ИСТОЧНИКИ:

1. Краткое руководство по Технологии Открытое Пространство, Харрисон Оуэн. hhowen@comcast.net, перевод Елены Марчук, Ph.D., тренер, консультант, фасилитатор.
e-mail: marco@mail.nsk.ru
2. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений. //Организационная психология. 2012 No 2. С 53-91.
3. URL: Официальный сайт журнала «Организационная психология»
http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2011/12/29/1262441531/OrgPsy_2011-2_Martynova_53-91.pdf
4. Принципы проведения The WorldCafé Всемирного (интернационального) кафе.Адаптированный перевод М. А. Пронина и Р. Афтанделяна при участии
Е. Марчук. <http://www.theworldcafe.com/translations/worldcafe-principles-rus.pdf>
5. Сайты URL: Официальный сайт TheWorldCafé <http://www.theworldcafe.com/>