



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Ватаги, артели, коммуны: российское наследие (само)организации команд

Данкин Владимир



Владимир Данкин

разработчик и ведущий тренингов, сессий, игр в **Тренинг-Бутик**,
член Высших советов трех кафедр **Академии Социальных технологий**,
член Правления **Российской ассоциации фасилитаторов**,
со-автор и преподаватель школы корпоративных антропологов
(ШКАНТ),
куратор-эксперт программы *Капитаны Культуры* Академии
"Меганом" (**Таврида-Арт**)



Управление командами по-русски

Управление командами – и концептуально, и конкретно

Подсказки управленцам

Экспериментальный взгляд с опытным подтверждением



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

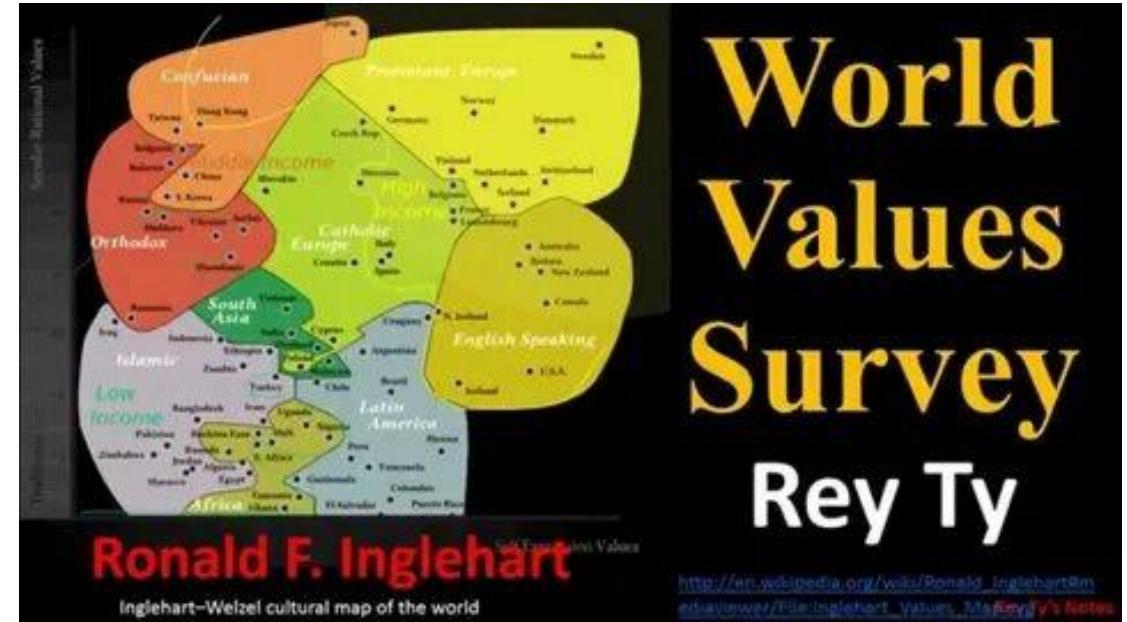
КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Управленческая культура по-русски

в осях западной картины мира?

«Привычный» профиль ?

- Очень высокая дистанция власти
- Жизнь и работа «вдольгую»
- Скорее, сдержанность
- Скорее, коллективизм
- Результат НЕ любой ценой
- Почти всегда: избегание неопределенности



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Управленческая культура по-русски

в осях западной картины мира?

«Привычный» профиль – спорная картина

- Очень высокая дистанция власти **достижения с «отцами-командирами»**
- Жизнь и работа «вдолгую» ... **но и поступок «здесь и сейчас»**
- Скорее, сдержанность ... **но и шикующие купцы / «олигархи»**
- Скорее, коллективизм **но и личное творчество, и персональный поиск**
- Результат НЕ любой ценой ... **но и подвиг во имя общего дела**
- Почти всегда: избегание неопределенности
... **да ладно! покорили атом и космос, освоили Сибирь,
стратегическая непредсказуемость**



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Управленческая культура по-русски

Наверное, это не оси, а, возможно, балансы

«Привычный» профиль – **спорная картина**

- Жизнь и работа «вдолгую» ... **но и поступок «здесь и сейчас»**
- Очень высокая дистанция власти **достижения с «отцами-командирами»**
- Скорее, сдержанность ... **но и шикующие купцы / «олигархи»**
- Скорее, коллективизм **но и личное творчество, и персональный поиск**
- Результат НЕ любой ценой ... **но и подвиг во имя общего дела**
- Почти всегда: избегание неопределенности
... **да ладно! покорили атом и космос, освоили Сибирь, стратегическая непредсказуемость**



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Управленческая культура по-русски

ФАЗНОСТЬ русской управлеченческой культуры



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Управленческая культура по-русски

ФАЗНОСТЬ русской управленческой культуры

Наследие командного управления –
удержание противоположностей,
диалектичность, баланс



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Что подсказывают образы и слова?



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Что подсказывают образы и слова?

ДОБРО

ВОЛЯ

СМЕКАЛКА



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Обыденность:
не нужны достижения, и так хорошо 😊

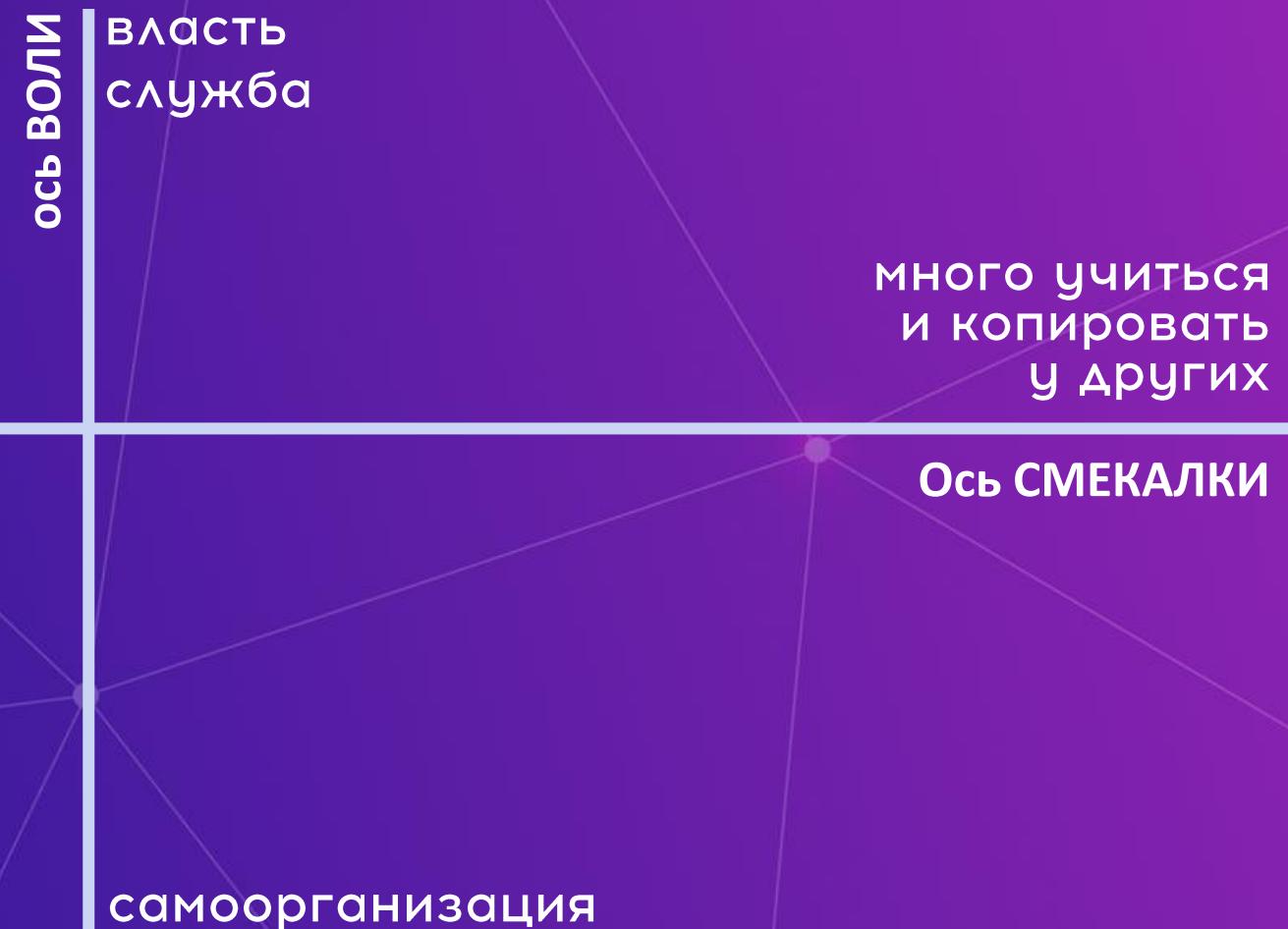


**Достижения – это абсолютизированная
Воля и максимизированная Смекалка**



Достижения – это абсолютизированная Воля и максимизированная Смекалка

делать так, как
другие считают
невозможным



Кто эталонно, инструментально, метафорически представит абсолютизированную Волю и максимизированную Смекалку

делать так, как другие считают невозможным

суворовцы,
затем
космонавты

артели, затем
авангардисты

ось ВОЛИ

власть
служба

Птенцы гнезда
Петрова

ватаги, затем
коммунары

самоорганизация

много учиться
и копировать
у других

Ось СМЕКАЛКИ

Слезть с печки заставляет Дремучий Лес

Альпы,
Космос

делать так, как
другие считают
невозможным

суворовцы,
затем
космонавты

Сибирская
тайга, черный
квадрат

артели, затем
авангардисты

ось ВОЛИ

власть
служба

Птенцы гнезда
Петрова

самоорганизация

Чухонские
болота

много учиться
и копировать
у других

Ось СМЕКАЛКИ

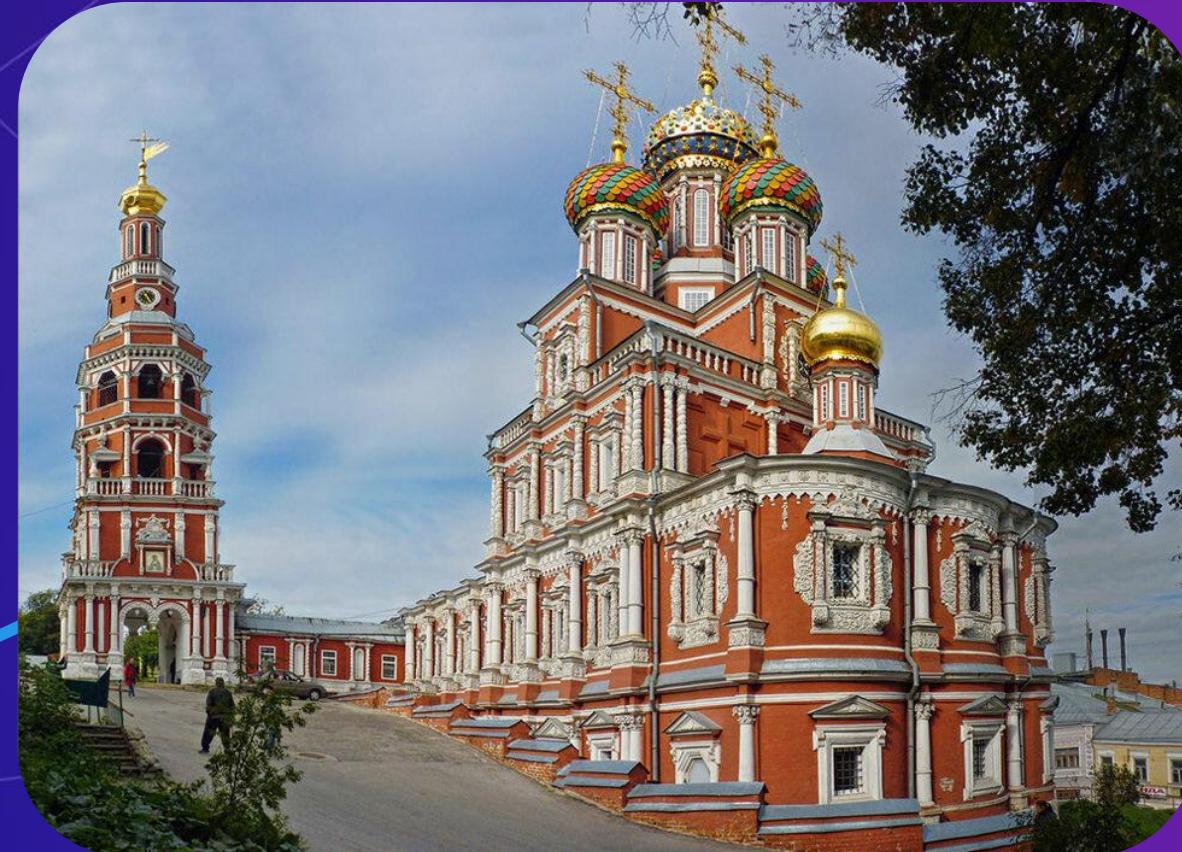
земли вдоль
рек от Югры
до Персии

ИКН = Иди К Негативу (Избушка на Курьих Ножках)



Добро – не улавливается однозначно словами,
но попробуем

Добро
как богатство



Добро
как высшая
ценность

Факторы успеха команды турбулентных времен

Максимальная сплоченность вокруг вектора и лидера

ИЛИ

Максимум личной ответственности и инициативы

и одновременно удерживаем полярности Добра и Смекалки



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Факторы успеха команды турбулентных времен

Удержание общей амбициозной цели

Театральные
труппы

Ответственный выбор командных ролей

Артели
мастеров

Переменное лидерство, зависящее от
задачи

Коммуны
Макаренко

Самостоятельная

пересборка

структур

и норм

Ватаги
скоморохов

Классы
педагогики
самоопре-
деления

Бригады и
бригадный подряд

Силы
спецопераций

Команды знатоков

Ватаги скоморохов – древнейшая форма самоорганизующейся команды

- XI – XVII века
- Нефильтруемый канал обратной связи, передача откровенных сообщений об острых проблемах и удивительных возможностях
- Четкое и ответственное распределение ролей
 - Дудочник как координатор,
 - Козовод, отвечающий за доступ к уникальным возможностям/ресурсам,
 - Петрушка, ставящий острые актуальные вопросы



Ватаги скоморохов – древнейшая форма самоорганизующейся команды

- XI – XVII века
- Нефильтруемый канал обратной связи, передача откровенных сообщений об острых проблемах и удивительных возможностях
- Четкое и ответственное распределение ролей
 - Дудочник как координатор,
 - Козовод, отвечающий за доступ к уникальным возможностям/ресурсам,
 - Петрушка, ставящий острые актуальные вопросы

Для современного управленца:

- ✓ Значение ритма
- ✓ постановка честных острых вопросов как источник целеполагания
- ✓ доступ к ресурсам на краях доступного



Артели мастеров

- XIV – XX века
- Добровольное объединение профессионалов для решения задачи
- Самоопределение: где нужно мое мастерство
- «Круговая порука»: даже сделав свою работу – помогаю другим, так как результат общий, отвечать за него всем
- «Невозможные» задачи и уникальные достижения



Артели мастеров

- XIV – XX века
- Добровольное объединение профессионалов для решения задачи
- Самоопределение: где нужно мое мастерство
- «Круговая порука»: даже сделав свою работу – помогаю другим, так как результат общий, отвечать за него всем
- «Невозможные» задачи и уникальные достижения

Для современного управленца:

- ✓ самонастраиваемый командный ролевой баланс
- ✓ единая цель и мотивация



Театральные труппы

- Сверхзадача как центральный элемент системы Станиславского - основная, главная, всеобъемлющая цель, притягивающая к себе все без исключения задачи, вызывающая творческое стремление двигателей психической жизни
- Полная концентрация всех возможностей и усилий на сверхзадаче
- Значимость совместного переживания, сопереживания



Театральные труппы

- Сверхзадача как центральный элемент системы Станиславского - основная, главная, всеобъемлющая цель, притягивающая к себе все без исключения задачи, вызывающая творческое стремление двигателей психической жизни
- Полная концентрация всех возможностей и усилий на сверхзадаче
- Значимость совместного переживания, сопереживания

Для современного управленца:

- ✓ Амбициозная цель
- ✓ Фокусировка усилий команды
- ✓ Эмоциональность и управление эмоциями



Коммуны Макаренко

- 20-30е годы XX века, затем коммунарское движение второй половины века
- Передовые технологические и производственные задачи
- Установка на самоуправление
- Не оценка, а позиция при взаимодействии



Коммуны Макаренко

- 20-30е годы XX века, затем коммунарское движение второй половины века
- Передовые технологические и производственные задачи
- Установка на самоуправление
- Не оценка, а позиция при взаимодействии

Для современного управленца:

- ✓ Не оценка – поддержка
- ✓ коллективная амбиция
- ✓ необходимый уровень свободы в сочетании с ответственностью



Управляя командами в России

Добро x **Добро**

Воля x **Воля**

Смекалка x **Смекалка**

Авось x **Авось**



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Уникальность российского командного управления: СВОБОДА и КОЛЛЕКТИВИЗМ

как и при других попытках уловить «русский код» на фиксированных осях, в командном управлении россиян мы обнаруживаем **фазовость**, «спиновость» стиля.

Это усложняет понимание реального кода русского управления, и вместе с тем, приближает к осознанию **的独特性和高潜力** при работе на границах нормы – и за ними

При этом важнейший фактор русского управления – практичность, ориентация на конкретное действие, смекалистость в моменте.

Определяет успех готовность лидера к **поступку**
РУССКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ ПОСТУПОК

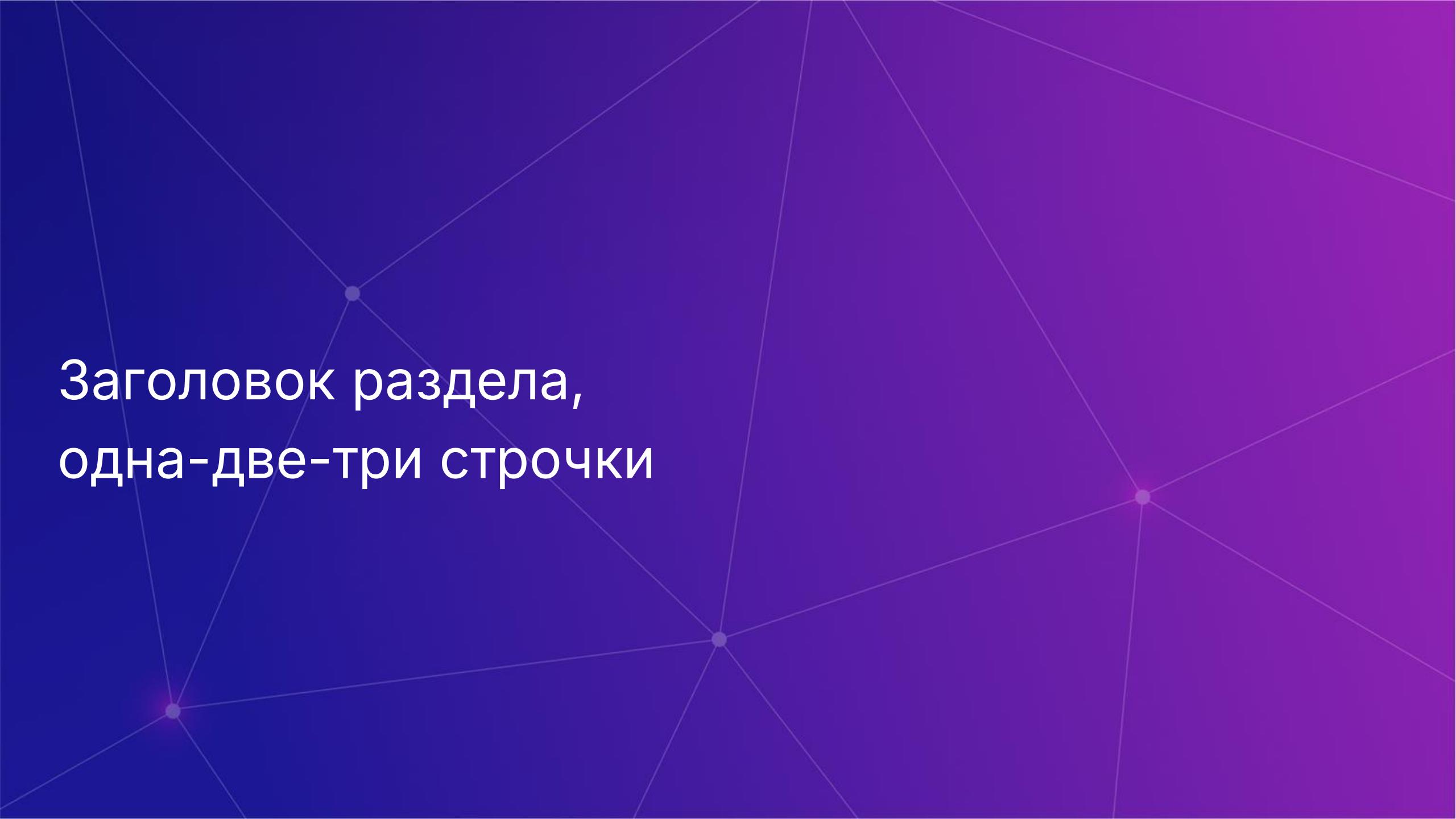


АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

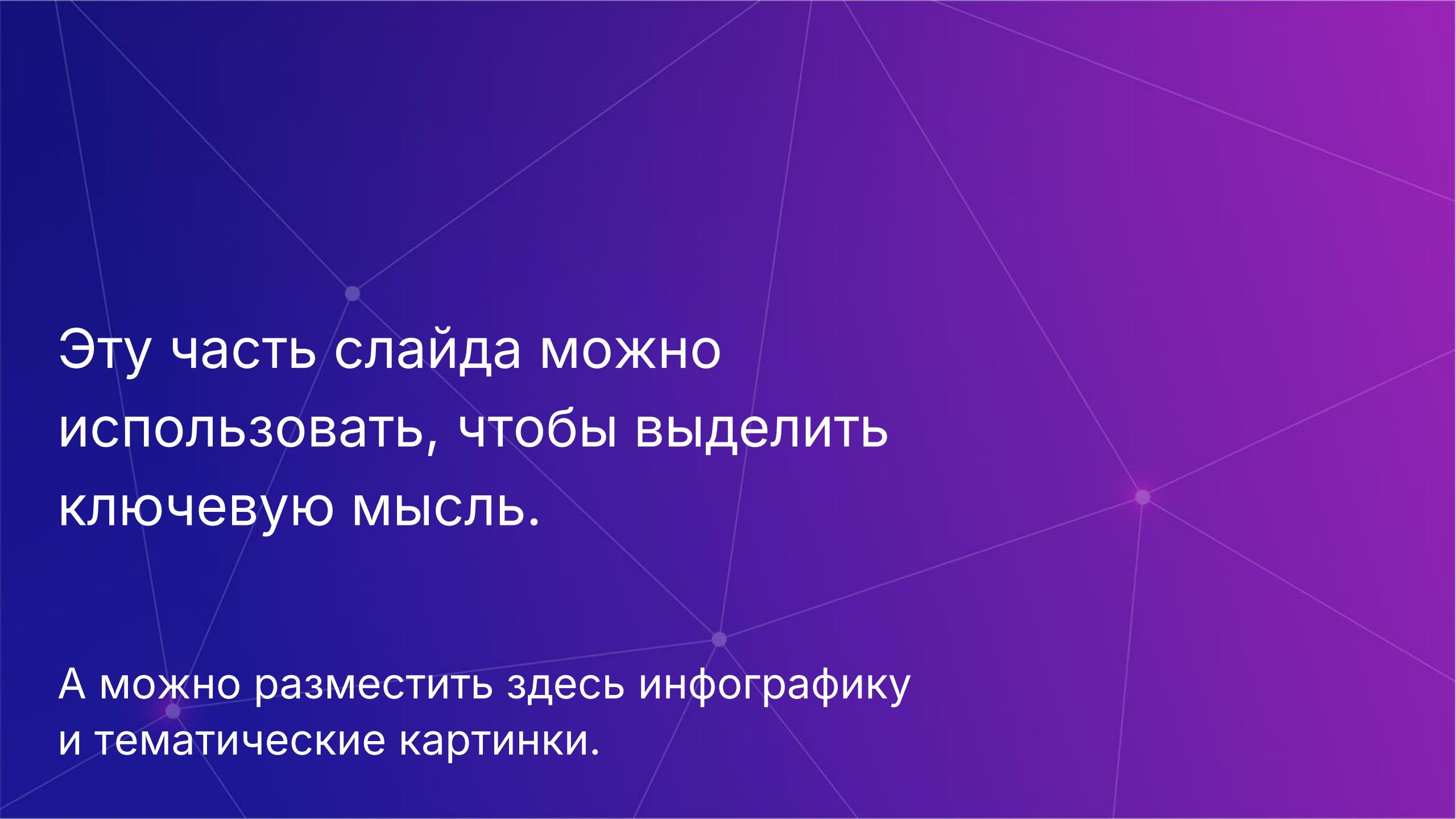


Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ



Заголовок раздела,
одна-две-три строчки



Эту часть слайда можно использовать, чтобы выделить ключевую мысль.

А можно разместить здесь инфографику и тематические картинки.

“

Такой тип слайда можно,
например, использовать
для цитаты или ключевой мысли

Автор цитаты

Структурированные слайды легче читаются

1

Заголовок

Текст,
раскрывающий
суть

2

Заголовок

Текст,
раскрывающий
суть

3

Заголовок

Текст,
раскрывающий
суть

Вот ещё пример, как можно поработать с текстом
и увеличить его читаемость

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение,
дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение,
дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение,
дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение,
дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение,
дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение,
дополнительная информация



Если текста очень много, есть такой тип слайда, без цветка в колонитуле, чтобы ничего не отвлекало от текста

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение, дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение, дополнительная информация

**Заголовок, ключевая мысль, факт,
важная цифра**

краткое раскрытие темы, пояснение, дополнительная информация



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Выделяя главное среди всего представленного текста,

можно структурировать информацию и вольно размещать её на слайде, с акцентом на важном и хорошо читаемом текстом описания



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

НАШИ КОНТАКТЫ

Сайт



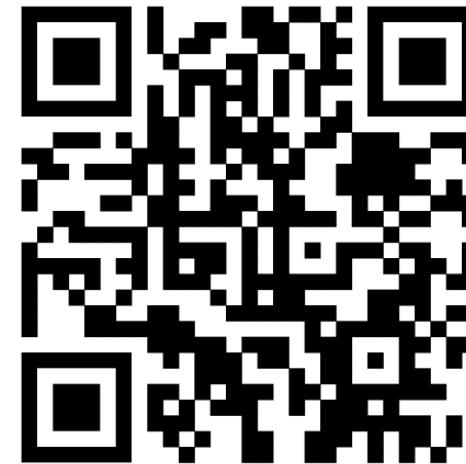
<https://team5f.ru/>

ВКонтакте



<https://vk.com/team5f>

Телеграмм



https://t.me/team5f_ru



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

ИССЛЕДОВАНИЕ КОМАНД 2025

Всероссийское исследование команд

Цикл исследований, посвященный
особенностям командного управления в России



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ТРЕНЕР КОМАНД, методический курс

**Программа профессиональной
переподготовки (288 ч)**

Центра Командных Компетенций,
Открытого университета Марка Кукушкина
и Академии социальных технологий

19 марта – 20 июля 2026



<https://team5f.ru/metodkurs>



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Центр Командных Компетенций

предлагает инструменты для развития команд:



<https://team5f.ru/shop>



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ



текст



текст



текст



текст



текст



текст



текст