

12+

АНДРЕЙ КУГАЕВСКИЙ

Метафора, смысл, сюжет, результат

СЕРИЯ «ИВЕНТ-КУЛЬТУРА»



Андрей Кугаевский
Метафора, смысл,
сюжет, результат.
Серия «Ивент-культура»

<https://litres.ru/74149619>

ISBN 9785007003186

Аннотация

Событие — как инструмент для создания измеримых бизнес-активов: лояльности, доверия, вовлечённости. Книга предлагает методологию перевода бизнес-задач компании в работающие сюжеты и метафоры, позволяя организаторам говорить на языке результатов, а заказчикам — видеть в мероприятии не «праздник, который запомнился», а выгодную инвестицию».

Для креативных команд ивент-агентств, HR-директоров, маркетологов и собственников бизнеса.

Содержание

О чём на самом деле эта книга	7
Зачем ивенту результат?	21
Целеполагание и измеримость	43
SMART для ивента. формулируем цели, которые можно измерить	52
Инструменты измерения	59
Как формулировать цели и измерять их на каждом этапе создания ивента	65
Как договариваться с заказчиком о целях и критериях успеха	71
Глава 1. Бриф — это только верхушка айсберга	75
Почему хорошие идеи в тендере проигрывают, а плохие побеждают?	76
Инструменты глубинной диагностики	85
Почему бриф никогда не бывает полным?	92
Как учатся читать между строк в разных культурных традициях?	97
Что происходит с заказчиком, когда мы задаём ему вопросы?	103
Может ли ИИ читать брифы «между строк»?	107
Практикум	114
Чек-лист «Что на самом деле нужно заказчику»	121

Глава 2. Стейкхолдеры. карта их интересов и скрытых напряжений	127
Н2Н-матрица	129
Как стейкхолдер переживает своё положение в иерархии принятия решений	141
Анализ стейкхолдеров совместно С AI	146
Практикум: ролевая игра «Проживи день заказчика»	149
Шаблон Н2Н-матрицы	154
Цели и измеримость на этапе анализа стейкхолдеров	158
Глава 3. Феноменология восприятия гостя: что на самом деле происходит внутри события	160
Вход в событие: социально-эстетический перенос	164
Нейрокогнитивная модель первых впечатлений	172
«Океаническое» чувство: поток, синхронизация, принадлежность	179
Внутренний хронотоп гостя	188
Эмоциональные петли ивента: от аффекта к значению	199
Нейрология смыслопорождения в социальном действии	208
Контекстный инжиниринг для феноменологического анализа	217

Практикум	223
шаблоны для работы	227
Цели и измеримость на этапе феноменологического анализа	234
Глава 4. Аудитория	236
Три вопроса, которые нужно задать себе об аудитории	238
Как мне помогали умные книги	246
Опять контекстный инжиниринг	253
Упражнение	257
Глава 5. Диагноз события: формулируем сущностную задачу	259
Как собрать разрозненные детали в одну фразу	262
Системный анализ и методология постановки целей	267
Конец ознакомительного фрагмента.	272

**Метафора, смысл,
сюжет, результат
Серия «Ивент-культура»**

Андрей Кугаевский

© Андрей Кугаевский, 2026

ISBN 978-5-0070-0318-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

О чём на самом деле эта книга

Всякий раз, когда я слышу фразу «мы делаем события, которые запоминаются», внутри меня начинает что-то болезненно сжиматься. И ведь, мы действительно делаем такие события — события, после которых гости ещё неделями пересказывают детали друзьям, а фотографии с хештегом проекта всплывают в лентах даже спустя год. И всё же за этой, казалось бы, правдивой и даже немного горделивой фразой скрывается глубочайшая ловушка, в которую наша индустрия загнала себя сама. Ловушка, из которой мы десятилетиями не можем выбраться, а потом искренне удивляемся, почему нас воспринимают как «дорогих устроителей праздников», а не как стратегических партнёров, решающих бизнес-задачи.

Проблема в слове «запоминаются». Оно прекрасно для гостя. Оно, конечно же, льстит нашему профессиональному самолюбию, ведь наши события «запоминаются» но вот для бизнеса, для того самого человека, который подписывает счёт, «запоминаются» — это очередное «ничто». Это отсутствие измеримого результата. Это ответ на вопрос «как прошло?», а не на вопрос «что мы с этого получили?». И до тех пор, пока мы сами, внутри, не перестанем мыслить категориями «впечатлений» и не начнём мыслить категориями «активов», мы так и будем вечно стоять в неудобной прихожей большого бизнеса, даже не смея войти в его роскошный

кабинет.

Задумайтесь на минуту. Ваш клиент, особенно если это владелец компании или топ-менеджер, живёт в такой особой вселенной, где у всего есть своя стоимость, свой срок амортизации и своя прописанная строка в балансе. Он легко, не моргнув глазом, тратит миллионы на бетон, стекло и металл — на новый офис, который можно потрогать, измерить рулеткой и с гордостью показать акционерам. Это его актив. Он тратит сотни тысяч на новое программное обеспечение, порой непонятные ему самому AI-агенты, которое обещает ускорить процессы на пятнадцать процентов. Это инвестиция с понятным, пусть и не всегда точным, прогнозом возврата. А что он видит, когда смотрит на нашу «праздничную смету»? Он видит строки «разработка концепции», «режиссура», «гонорар сценариста», «выступление артистов». Но для него это никакой не актив. Это его расход. Причём расход, целесообразность которого он не может ни измерить, ни объяснить своему собственному финансовому директору. Вот тут то он начинает мучительно торговаться, вырывая из сердца каждую копейку. Почему? Потому что он такой жадный? Нет, потому, что мы не дали ему в руки ни одного внятного аргумента, за то, почему эти деньги — не пустая утрата, а выгодное вложение.

А ведь экономическая наука, к счастью, давно уже всё за нас объяснила. Существует целая, весьма уважаемая область знаний — экономика нематериальных активов. Она

изучает то, что нельзя потрогать, но что при этом создаёт колоссальную, измеримую стоимость для бизнеса. **Репутация. Бренд. Лояльность клиентов. Вовлечённость сотрудников. Корпоративная культура. Уникальный клиентский опыт.** Исследователи, такие как Дэвид Аакер, посвятивший жизнь изучению бренд-капитала, неопровержимо доказали: все эти вроде бы «эфемерные» вещи — самые настоящие активы, которые напрямую влияют на прибыль. Они позволяют устанавливать премиальную цену, потому что клиент готов платить больше за бренд, которому доверяет. Они кратно снижают затраты на привлечение новых клиентов, потому что лояльные клиенты приводят друзей. Они удерживают талантливых сотрудников, потому что люди хотят работать в компании с сильной культурой и смыслом. И они создают тот самый «запас прочности», который помогает бизнесу не просто банально «выживать», а даже расти в любые, даже самые турбулентные времена.

Начнём с **бренд-капитала**. Дэвид Аакер, доказал: бренд — это не логотип и не слоган. Нет, это сумма всех ассоциаций, чувств и ожиданий, которые возникают у человека при упоминании вашего имени. Это то «обещание», которое вы даёте рынку. И это обещание, если оно выполняется из года в год, превращается в мощнейший актив. В чём его сила?

Во-первых, он позволяет устанавливать премиальную цену. Мы готовы платить за бренд, которому доверяем, на двадцать, тридцать, а то и сто процентов больше, чем за анало-

гичный, но «безымянный» товар. Это и есть та самая «марочная премия», которая напрямую конвертируется в дополнительную прибыль.

Во-вторых, сильный бренд кратно снижает затраты на привлечение новых клиентов. Скажите, зачем тратить миллионы на рекламу, если ваше имя и так передаётся из уст в уста как знак качества?

В-третьих, он создаёт «подушку безопасности» в кризис. Клиенты, лояльные бренду, прощают ему ошибки, дают второй шанс и не убегают к конкурентам при первой же турбулентности. Бренд-капитал — это невидимый, но прочнейший фундамент, на котором стоит любое долгосрочное процветание.

Второй актив, неразрывно связанный с первым, — это **лояльность клиентов**. Здесь всё ещё более конкретно и измеримо. Исследования показывают: привлечение нового клиента обходится бизнесу в пять, а то и в десять раз дороже, чем удержание существующего. Лояльный клиент покупает чаще, покупает больше и с радостью приводит своих друзей, становясь добровольным и, что самое ценное, бесплатным адвокатом вашего бренда. Он не реагирует на ценовые акции конкурентов, потому что выбирает не цену, а ценность. Он даёт вам бесценную обратную связь, помогая делать продукт ещё лучше. А его пожизненная ценность (LTV) может в десятки раз превышать прибыль от первой, случайной покупки. Лояльность — это не просто «хорошее отношение», это

самый настоящий, предсказуемый и возобновляемый денежный поток.

И, наконец, третий, часто недооцениваемый актив — **вовлечённость сотрудников**. Долгое время считалось, что зарплата — единственный и достаточный мотиватор. Но реальность оказалась сложнее. Сотрудник, который «просто работает за зарплату», и сотрудник, который вовлечён, — это две разные вселенные эффективности. Вовлечённый человек не просто выполняет инструкции, он ищет возможности, предлагает идеи, берёт на себя ответственность и искренне переживает за общее дело. Он не уходит к конкуренту, предложившему на десять процентов больше, потому что ему важны не только деньги, но и смысл, признание, чувство принадлежности к чему-то большему. А теперь переведите это на язык цифр. Какова стоимость ухода ключевого разработчика, который унёс с собой в голове уникальную экспертизу? Какова цена ошибки, которую совершил равнодушный менеджер, и гениального решения, которое нашёл вовлечённый? Какова стоимость «ментальной текучки», когда люди физически присутствуют, но ментально уже уволились? Вовлечённость — это прямой и мощнейший драйвер производительности, инноваций и, в конечном счёте, прибыли.

Теперь, когда мы разобрались с тем, что такое бренд-капитал, лояльность и вовлечённость, давайте зададим себе следующий, ключевой вопрос. Где, в какой момент и с помо-

щью каких инструментов эти активы создаются? Можно, конечно, положиться на время: десятилетиями безупречно работать, медленно, по крупицам наращивая репутацию. Можно вкладывать гигантские бюджеты в рекламу и PR, формируя нужные ассоциации в головах потребителей. А можно — **и это как раз наша территория** — создать мощный, концентрированный во времени и пространстве опыт, который произведёт те же самые активы, но в разы быстрее и глубже. Потому что ничто не меняет отношение человека к бренду, к компании, к коллегам так стремительно и так необратимо, как лично пережитое, эмоционально заряженное событие.

Хорошо спроектированное событие — это не «праздник», не «развлечение» и не «способ хорошо провести время». Это высокоточная, мощная и, что критически важно, почти мгновенная система генерации нематериальных активов.

Наш проект «1001 ночь». Что на самом деле происходило в том зале на девяностом этаже? Партнёры компании, которые до этого испытывали смутную, но оттого не менее парализующую тревогу перед выходом на новый, неизвестный рынок, прожили опыт «ожидания Султана». Они не просто слушали презентацию о перспективах Эр-Рияда, они именно телесно, эмоционально прошли через метафору неопределённости. И когда в финале, на пике напряжения, им объявили: «Вы и есть Султаны», — в их сознании и в их телах произошёл необратимый сдвиг. Страх, который до этого владел ими, трансформировался в азарт и чувство собственно-

го величия. Какой нематериальный актив был создан в этот вечер? Доверие к бренду-первопроходцу, готовность разделить с ним риск, глубинная, укоренённая в личном опыте вера в то, что «мы справимся». Ни один, даже самый гениальный, коммерческий директор не смог бы продать этот актив партнёрам с помощью убеждения. Этот актив может быть только прожит. И мы дали им эту возможность.

Или возьмём кейс «Стиляги на дне рождения». Казалось бы, частная история, личный гештальт одного человека. Но посмотрите на неё через призму активов. Именинник, успешный бизнесмен, тридцать лет носивший в себе чувство «опоздавшего», чужака в кругу старших товарищей, прошёл через ритуал «комсомольского собрания». Он публично, в присутствии значимых для него людей, получил значок и признание. Что произошло? Мы не просто подарили ему весёлый вечер. Мы создали для него и для всех гостей актив под названием «глубокая эмоциональная связь». Связь, которая сильнее любых деловых отношений, которая превращает коллег и друзей в настоящую, почти родственную общину. И эта связь, это чувство «мы», продолжает работать на бизнес именинника и на его личное благополучие долгие годы после того, как отзвучала последняя песня.

А «Смелый Ашан!»? Журналисты, уставшие от шаблонных пресс-туров, пришли на очередную скучную, как им казалось, презентацию нового формата гипермаркета. А ушли, пережив личное приключение — кругосветное путешествие

с танцующими уборщиками, итальянской пиццей из рук сардинского пиццайолы и оперными ариями на кассе. Какой актив мы создали? Уникальный, живой, человеческий образ бренда в медиапространстве. Вместо десятка дежурных заметок, пересказывающих пресс-релиз, мы получили лавину личных, эмоциональных репортажей, написанных не «про магазин», а «про людей и чудо, которое с ними случилось». Этот актив — живая, искренняя репутация — стоит дороже любой, самой изощрённой рекламной кампании. И он был создан всего за два часа одного-единственного, правильно спроектированного события.

Но вот в чём загвоздка. Эта «система генерации активов» работает с максимальной отдачей только тогда, когда мы точно знаем, какой именно актив нужен клиенту прямо сейчас. Не вообще «лояльность», а конкретный её вид. Не абстрактное «доверие», а доверие к чему и для чего. И чтобы это знать, мы должны перестать смотреть на компанию клиента как на статичный объект и начать видеть её как живой, развивающийся организм. Организм, который, как и любой другой, проходит через определённые, хорошо описанные в науке управления этапы жизненного цикла. И на каждом из этих этапов у него — свои, уникальные боли, свои вызовы и свои, жизненно необходимые для выживания и роста, нематериальные активы.

Представьте себе стартап. Ему год от роду. У него нет истории, нет репутации, о нём никто не знает. Его главная

боль — быть незамеченным, не найти своих первых, якорных клиентов и инвесторов. Какой актив ему нужен позарез? Яркая, провокативная идентичность, которая выделит его из серого шума. Громкое заявление о себе. Информационный всплеск. Ему нужны не камерные ритуалы для своих (у него ещё нет «своих»), а события-манифесты, события-вызовы, которые заставят рынок обернуться и сказать: «О, смотрите, кто пришёл!».

А теперь посмотрим на компанию в фазе бурного роста. Штат раздувается, офисы открываются в новых городах, старые сотрудники не узнают новых, корпоративная культура, которая раньше держалась на личном обаянии основателя, трещит по швам. Главная боль — хаос, разобщённость, потеря общего языка и общего смысла. Какой актив нужен здесь? Интеграция. Чувство «мы», которое объединит старую гвардию и новобранцев. Единые ценности, переведённые на язык живого, общего переживания. Здесь нужны не громкие манифесты, а события-интеграторы, события-сборки, которые создадут из разрозненных «винтиков» единый, слаженно работающий механизм.

Идём дальше. Зрелая, состоявшаяся корпорация. У неё всё есть: доля рынка, узнаваемость, отлаженные процессы. Но вместе со стабильностью приходит и другая напасть — застой, «замыленность» взгляда, тихая утечка самых талантливых и амбициозных сотрудников, которым стало скучно и «душно». Главная боль — потеря энергии, смысла, драйва.

Какой актив нужен ей? Вдохновение. Перезагрузка смыслов. Возвращение того самого «огонька в глазах», который был, когда всё только начиналось. Здесь нужны события-перегрузки, события-провокации, которые встряхнут, удивят, напомнят о том, ради чего всё это затевалось, и вернут людям чувство, что они занимаются не просто работой, а чем-то важным и интересным.

И, наконец, компания в фазе кризиса или глубокой трансформации. Слияние, поглощение, смена собственника или стратегии, вынужденное сокращение. Это, пожалуй, самый болезненный и самый опасный этап. Люди напуганы, дезориентированы, не доверяют ни руководству, ни друг другу. Старый мир рухнул, новый ещё не построен. Главная боль — страх перед неизвестностью и чувство потери. Какой актив критически важен здесь? Принятие. Возможность легально и безопасно прожить горечь утраты и страх перед будущим. Ритуал перехода, который поможет попрощаться со старым и открыться новому. События-ритуалы и события-надежды, которые не делают вид, что всё хорошо, а честно, по-взрослому, проводят людей через сложный, но необходимый эмоциональный ландшафт.

Понимание того, на каком именно этапе жизненного цикла находится бизнес вашего клиента, — это не просто еще одна «полезная информация» для креативного отдела при создании предложения. Это как раз та **НАИВАЖНЕЙШАЯ** информация определяет буквально все: от сущностной зада-

чи и выбора метафоры до формата события и, что самое важное, критериев его успеха. Событие, идеально спроектированное для стартапа (яркое, провокативное, шумное), с треском провалится в компании, переживающей кризис слияния, потому что будет воспринято как «пир во время чумы». И наоборот, глубокий, камерный ритуал, жизненно необходимый для трансформации, покажется сотрудникам растущего стартапа скучной и непонятной тратой времени.

Освоив этот навык — видеть за брифом не очередные «хотелки» заказчика, а именно глубинные, тектонические сдвиги его бизнеса, — мы перестанем быть просто «креативщиками». Мы станем теми самими, кого называют стратегическими партнёрами, которые говорят с первым лицом на одном языке и предлагают не «провести мероприятие», а решить конкретную, самую насущную проблему бизнеса на данном этапе его развития. И когда мы придем на защиту именно с таким пониманием, наш разговор о бюджете поменяется кардинально.

И теперь, когда мы с вами подошли к этой точке, вы, возможно, уже догадались, к кому на самом деле обращена эта книга. И это не только режиссёры, сценаристы, продюсеры и креативные директора, которые каждый день бьются над созданием смыслов. В равной, а может быть, даже в большей степени она адресована тем, кто сидит по другую сторону стола переговоров. Тем, кто подписывает счета, утвержда-

ет бюджеты и отвечает за прибыль. Руководителям бизнеса, собственникам, финансовым и коммерческим директорам, HR-лидерам и всем тем, кто искренне хочет понять, зачем тратить значительные средства на «какой-то там иммерсивный спектакль», если можно просто арендовать банкетный зал и пригласить кавер-группу.

Если вы из этой, второй категории, у меня к вам только одна просьба. Не закрывайте книгу. Дайте ей шанс. Потому что я обещаю вам: вы не найдёте здесь ни слова о «магии творчества», «невыразимой атмосфере» или «уникальных эмоциях, которые нельзя измерить». Мы будем говорить на вашем языке. На языке активов, возврата на инвестиции, измеримых KPI и снижения рисков. Я покажу вам, как за красивой метафорой и сложной драматургией на самом деле скрывается чёткий, работающий, инженерно просчитанный механизм, который решает ваши конкретные бизнес-задачи. Задачи, связанные не с «праздником», а с прибылью, удержанием ключевых клиентов и сотрудников, с управлением репутацией и созданием того самого «запаса прочности», который так нужен в наши турбулентные времена.

Эта книга — своего рода «секретный чертёж» нашей индустрии, вывернутый наизнанку. Мы привыкли прятать свою «кухню» за эдаким туманом вдохновения и красивых слов. А здесь я намеренно, шаг за шагом, показываю все инструменты, все методики, все алгоритмы, которые позволяют нам из разрозненных идей создавать работающие, принося-

щие измеримую пользу события. Я расскажу, как мы диагностируем невысказанные боли бизнеса, как переводим их на язык точных метафор, как проверяем идеи на прочность и как упаковываем всё это в убедительные истории, которые невозможно не купить. Я хочу, чтобы, прочитав эту книгу, вы перестали видеть в нас «устроителей праздников» и начали видеть то, кем мы на самом деле являемся: создателей самых ценных активов вашего бизнеса.

А для тех, кто по другую сторону, — для моих коллег по цеху, — эта книга может стать настольным учебником по профессии. Учебником, который, надеюсь, поможет вам перестать стесняться своей цены и начать спокойно и уверенно её обосновывать. Перестать говорить на языке «впечатлений» и начать говорить на языке «активов». Перестать быть просителями и стать равноправными стратегическими партнёрами для самого серьёзного бизнеса. Мы вместе пройдем весь путь: от первых, смутных сигналов в брифе до финальной, победной защиты перед скептически настроенным финансовым директором. И я верю, что после этого пути ваша профессиональная жизнь уже никогда не будет прежней.

Впереди — шесть частей и почти три десятка глав, наполненных конкретными инструментами, кейсами, научными обоснованиями и практическими упражнениями. Мы начнём с самого важного — с умения видеть то, что скрыто за словами. С глубокой, почти детективной диагностики истинных потребностей бизнеса и его аудитории. Потому что,

как вы уже поняли, самое страшное в нашей работе — это не провальная презентация и не урезанный бюджет. Самое страшное — сделать идеальное, выверенное, красивое событие, которое не решает ни одной реальной проблемы. И я не хочу, чтобы это случилось с вами.

Поэтому — вдохните. И переверните страницу. Мы начинаем!

Зачем ивенту результат?

Представьте себе две параллельные вселенные.

В первой ивент не может менять людей и бизнес. Всё, на что он способен, — это организовать мероприятие. В этой вселенной мы — «поставщики услуг». И в этой вселенной живет большинство из нас. Здесь мы конкурируем по цене, по срокам, по уровню исполнения. Нашу ценность измеряют тем, насколько безупречно мы организовали логистику, накормили гостей и вовремя включили видеоролик или нужный трек. Но в этой вселенной нас легко заменить, ведь заказчик платит не за результат, а за наши затраты: за количество человек, за отработанные человеко-часы, за аренду техники, за ангажемент артистов.

В этой «неменяющей ничего» модели наша маржинальность всегда ограничена. Когда вы продаёте труд, вы продаёте легко воспроизводимый ресурс. Клиент всегда может (и делает так) найти того, кто сделает «так же», но чуть дешевле. А в моменты экономического кризиса услуги такого рода сокращают в первую очередь — именно потому что они воспринимаются как необязательный бонус, как то, без чего можно обойтись.

Во второй вселенной ивент может влиять. Он способен менять восприятие бренда, сплачивать команды, влиять на лояльность клиентов, запускать изменения в корпоративной

культуре, напрямую влиять на продажи. В этой вселенной мы перестаём быть «поставщиками». Мы становимся стратегическими партнёрами. Мы не просто организуем мероприятие, мы проектируем изменения. Наша ценность измеряется не затратами, а результатом. Наши цены перестают быть производной от количества задействованных людей и становятся прямой функцией от ценности того изменения, которое мы создаём. Наши отношения с клиентом перестают быть транзакционными («мы вам — бриф, вы нам — смету») и становятся партнёрскими («мы вместе формулируем задачу, мы проектируем решение, мы вместе отвечаем за результат»). Наша индустрия перестаёт восприниматься как «расходная статья» и начинает восприниматься как инвестиционный инструмент.

Но почему мы все живем в первой вселенной?

Потому что если мы все вместе, всем профессиональным сообществом не сможем дать на этот вопрос убедительный, системный, легко воспроизводимый ответ, если мы не сможем доказать — не на уровне интуиции каждого из нас, а именно на серьезном уровне метода, — что ивент действительно может влиять, то наша индустрия так навсегда и останется в «сервисной периферии». Мы так и будем получать заказы, которые остались после того, как клиент распределил бюджеты на «важное». Нас будут нанимать не по причине «достичь цели», а только для того, чтобы «красиво отметить» достижение этой цели.

А вот если мы наконец-то сможем ответить — и не просто громкими словами очередного докладчика на конференции «о важности этого вопроса», а ответим языком драматургии, методом, доказательной базой, — мы займём совсем другое место в нашей экономике. В это случае мы будем входить как важные партнеры в переговорные комнаты клиента еще на этапе стратегических сессий. Нас будут приглашать уже не после того, как бюджет окончательно свёрстан, а когда он только начинает формироваться. Нас будут рассматривать не как необязательную статью расходов, а именно как важный инструмент достижения своих бизнес-целей.

Мы выбираем вторую вселенную. Мы строим нашу методологию вокруг идеи, что ивент — это инструмент трансформации. И эта книга — о том, как проектировать такие изменения.

Но, может ли наша «индустрия развлечений» в принципе быть нацелена на результат?

Ответ: Да! И сама ивент-индустрия наконец-то постепенно приходит к пониманию своей роли как «экономического архитектора». Даже само использование этого термина в отраслевых дискуссиях и публикациях уже позволяет фиксировать переход от восприятия мероприятий как временных мест сбора гостей к их осмыслению как инструментов долгосрочного экономического проектирования. Мы больше не просто «собираем людей в одном месте». Мы конструируем «пространства», в которых формируются сделки, рождаются

стратегические альянсы, выстраиваются отраслевые повестки.

Как отмечается в исследовании Futures Landscape¹, опубликованном Международным советом по ивент-индустрии (EIC) в 2025 году, отрасль всё чаще выступает не просто поставщиком услуг для бизнеса, а соавтором этих бизнес-процессов. Исследование зафиксировало то, что многие из нас уже почувствовали на своей практике: граница между «мероприятием» и «бизнес-инструментом» начинает стираться.

А чем этот отчет, поподробнее?

В том же исследовании EIC выделяет 12 ключевых сил, формирующих будущее отрасли. Среди них — три, которые станут главными драйверами трансформации в ближайшие пять—семь лет:

Социальное воздействие. Мероприятия всё чаще будут оцениваться не по числу участников и не по бюджету, а по тому, какой «след» они оставляют в сообществах — локальных, профессиональных, культурных. Инклюзивность, доступность, вклад в развитие территорий становятся такими же важными метриками, как посещаемость.

Эволюция бизнес-моделей. Классическая спонсорская

¹ «Futures Landscape Report 2025» — отчёт Совета индустрии бизнес-мероприятий (Events Industry Council, EIC), выпущенный 10 марта 2025 года. Это анализ факторов, которые будут определять будущее глобальной индустрии бизнес-мероприятий в ближайшие годы. Отчёт разработан в сотрудничестве с фондом Society for Incentive Travel Excellence (SITE), консалтинговой компанией GainingEdge и глобальной исследовательской компанией Ipsos.

модель и продажа билетов перестанет быть единственным источником дохода. Индустрия будет двигаться к гибридным схемам: подписки, монетизация данных, платформенные решения, долгосрочные сообщества как актив.

Интеграция искусственного интеллекта. ИИ проникнет во все этапы — от персонализации опыта участника до прогнозной аналитики посещаемости, от автоматизации логистики до генерации контента. Это будет означать масштабирование возможностей и переход от интуитивных решений к управляемым.

А что это значит для нас на практике?

Это значит, что основная миссия ивент-организатора будет меняться радикально. Мы больше не будем мыслить категориями «площадки» и «программы». Нашей задачей станет — проектирование экосистемы, в которых будут происходить сделки, рождаться идеи, формироваться новые сообщества. А это значит, что и критерии успеха должны быть другими. Успех события больше не будет измеряться числом участников или количеством аплодисментов, ответом «классно» и панибратским похлопыванием по плечу.

В новой логике результатом будет считаться: **количеством контрактов, заключённых в периметре мероприятия или благодаря ему; числом запущенных коллабораций; долгосрочностью жизнеспособности сообществ, возникших вокруг события; изменения в восприятии, поведении, лояльности, которые можно**

зафиксировать и связать с прошедшим событием.

Давайте, все же вернемся к нашему вопросу.

Давайте. Расскажу поподробнее. Проблема признания ивент индустрии государством усугубляется тем, что наша индустрия до сих пор не имеет единого классификационного кода. В отраслевых классификаторах ивент-деятельность «размазана» по множеству рубрик. В российском ОКВЭД 2 (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) ситуация выглядит следующим образом.

С одной стороны, деятельность, связанная с организацией мероприятий, имеет собственную группировку. Класс 90 «Деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений» включает в себя «зрелищно-развлекательную деятельность, а именно организацию и рекламу театральных и концертных постановок, развлекательных мероприятий и выставок, создание условий для творческой деятельности в области искусств и организации досуга населения». Более того, код 90.02 «Деятельность вспомогательная, связанная с исполнительскими искусствами» прямо включает «деятельность режиссёров, продюсеров, художников и монтажёров декораций, рабочих сцены, осветителей и т.д.».

Однако эта группировка жёстко **привязана к контексту именно исполнительских искусств — театру, опере, балету, концертам**. А вот сама ивент-индустрия в её современном понимании — корпоративные мероприятия,

фестивали, иммерсивные шоу, деловые события — оказываются на стыке нескольких кодов. Организация деловых мероприятий может попадать в код 82.30 (деятельность по организации конференций и торговых выставок), организация спортивных и развлекательных мероприятий — в класс 93, а производство сложных шоу-программ — всё же в класс 90.

Это сильное ограничение нашего признания. Без единого, признанного кода индустрия фрагментирована в макроэкономической статистике. Её вклад в ВВП, занятость и налоговые поступления в буквальном смысле невидим для регуляторов и инвесторов. Нас могут считать только по частям, нельзя увидеть нас как целое. А когда нет целостной статистики, то нет и аргументов для включения событийной деятельности в национальные стратегии развития туризма, экспорта услуг или креативных индустрий.

И это несмотря на то, что на государственном уровне уже произошли важные сдвиги в признании творческих профессий. В России Федеральным законом от 8 августа 2024 года №330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» впервые на законодательном уровне закреплён перечень креативных индустрий. Кажалось бы, событийная деятельность могла бы занять в нём достойное место.

Однако внутри этого нового правового поля конкретные ивент-профессии остаются в «серой зоне».

И почему же ивент-индустрия не попала в перечень?

Причина кроется в том, как закон определяет креативные индустрии. Согласно статье 3 закона №330-ФЗ, креативная индустрия — это «экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью».

Важное слово здесь — «креативный продукт». Под ним закон понимает результат интеллектуальной деятельности, который может быть защищён авторским правом: литературное произведение, музыкальное произведение, аудиовизуальное произведение, сценографическое решение, объект дизайна и т. д.

Вот в чем причина! Сам «ивент» государство не считает **продуктом**, а лишь **процессом**. Мероприятие не существует для него как объект авторского права в том же смысле, в каком существует роман, картина или архитектурный проект. Даже если в ивенте есть драматургия, режиссура, сценография, музыка — всё это юридически «размазано» по разным авторам, а сам ивент как целое не является объектом интеллектуальной собственности.

С ивентом понятно, ну а как же профессия «режиссёр»?

Профессия режиссёр в ивент-индустрии также оказывается в правовой ловушке.

С одной стороны, закон о креативных индустриях упоми-

нает «постановки режиссёров-постановщиков спектаклей» в пункте 2. С другой стороны, в Едином квалификационном справочнике (ЕКС) есть должность «Режиссёр массовых представлений» с чёткими должностными обязанностями: разработка концепции, руководство постановочной группой, организация культурно-зрелищных программ. **Однако это квалификационный справочник, а не профессиональный стандарт.**

Профессиональный стандарт — это документ, который даёт право на включение профессии в реестры, на учёт в системе образования, на признание трудового стажа и, что принципиально, на включение в статистику креативных индустрий. **Для ивент-режиссёра такого стандарта не существует.**

В то же время, например, профессия «писатель» официально войдёт в профессиональный стандарт с 1 сентября 2026 года. Приказ Минтруда №633н от 10 ноября 2025 года утвердил этот стандарт, зарегистрированный в Минюсте 15 декабря 2025 года. Писатель получил чёткий статус, квалификационные требования и видимость в системах учёта.

Что это означает на практике?

Показательный факт: в апреле 2026 года в Москве проходит Всероссийская конференция режиссёров и лидеров событийной индустрии «Трансформация реальности». Она объединяет режиссёров, продюсеров, организаторов мероприятий, шоу-продакшены. Среди ключевых тем — «смыс-

ловая наполненность событий, задачи и этика работы режиссёра», «взаимодействие режиссёров, продюсеров, управленцев и креативных команд друг с другом, с заказчиками, с государством». Само проведение такой конференции говорит о том, что профессиональное сообщество существует, развивается и стремится к признанию. Но, к сожалению, государственные классификаторы и реестры пока не успевают за этой новой реальностью.

Почему? Потому, что когда нет ни целостной статистики (из-за дробления ОКВЭД), ни признанного профессионального стандарта, нет и аргументов для включения событийной деятельности в национальные стратегии развития туризма, экспорта услуг или креативных индустрий. Мы **остаёмся за скобками даже тогда, когда сама рамка «креативных индустрий» уже законодательно утверждена.**

Но главная причина, на мой взгляд, в другом. Мы слишком долго говорили о влиянии ивента в общих словах: «сплочение команды», «укрепление бренда», «эмоциональная связь». Это красиво, но неубедительно. Потому что за этими словами нет конкретного механизма, который можно было бы повторить, измерить и улучшить. «Сплочение» — это метафора, а не операционализируемая переменная. Мы не можем сказать спонсору: «За этот модуль программы вы получите ровно 14% прироста лояльности, потому что здесь сработает механизм взаимного социального доказательства». Мы не можем гарантировать, что именно этот

формат нетворкинга приведёт к трём новым контрактам, потому что не реконструируем цепочку: контакт → обмен релевантными данными → формирование доверия → коммерческое соглашение. Пока наша профессиональная лексика остаётся на уровне «эмоций» и «атмосферы», мы остаёмся в глазах бизнеса и государства в лучшем случае декораторами, в худшем — поставщиками необязательных услуг. А значит, даже осознавая свою потенциальную роль экономических архитекторов, мы не можем занять это место по-настоящему.

И что же нам делать?

Мы зафиксировали проблему: наша профессиональная лексика остаётся на уровне метафор («сплочение», «эмоции», «атмосфера»), а государство и бизнес ждут конкретики, измеримости, воспроизводимости. Но если мы не можем объяснить как ивент влияет, мы никогда не докажем, что он может влиять. И никогда не выйдем из «серой зоны» — ни в классификаторах, ни в головах заказчиков.

Эта книга — мой ответ: и начнется эта книга со слова «сюжет».

Именно он — тот недостающий элемент, который способен превратить разрозненные активности в целенаправленное изменение.

Почему сюжет?

Потому что любой результат ивента — будь то сделка,

сплочённая команда или изменение восприятия бренда — всегда опосредован человеческим опытом. Контракты не подписываются сами собой. Их подписывают люди, которые оказались в нужном эмоциональном и смысловом состоянии. Команды не сплываются по приказу. Они сплавляются через общее переживание, через пройденный вместе путь. Бренд не меняет своё восприятие от логотипа на экране. Он меняется через историю, в которую поверили.

Сюжет — это и есть тот самый механизм, который управляет этим человеческим опытом. Он позволяет проектировать не действия (свет, звук, выходы ведущих), а именно изменения в участниках. И когда мы начнем проектировать изменения, то мы сожем предсказывать результат (потому что знаем, какая структура сюжета к какому переживанию ведёт); измерять его (потому что можем зафиксировать состояние участников до и после); воспроизводить успех (потому что сюжет — это не разовое озарение, а повторяемая структура); объяснять клиенту, за что он платит (потому что можем показать, какой именно сюжет решает его бизнес-задачу).

Сюжет — это первый шаг к тому, чтобы ивент перестал быть «чёрным ящиком». Это первый шаг к тому, чтобы мы сами перестали быть «исполнителями» и стали «экономическими архитекторами». Это, наконец, первый шаг к тому, чтобы наша индустрия получила тот язык, на котором сможет говорить с бизнесом и государством на равных.

Почему сюжет сможет вывести ивент из «серой зоны»?

Вспомним: мы говорили о том, что ивент-деятельность размыта между кодами ОКВЭД 90.02 («деятельность, связанная с исполнительскими искусствами») и 93.29 («зрелищно-развлекательная деятельность прочая»). Эта размытость — отражение нашей собственной неопределённости: мы то ли искусство, то ли развлечение. Но сюжет способен снять эту дихотомию².

Сюжет — это не есть «искусство ради искусства». Это именно технология смысла. Он может работать и в театре, и на корпоративе, и на деловом форуме. Он не принадлежит ни одной из существующих форматов, потому что он — инструмент, который лежит гораздо глубже. Именно поэтому именно он и сможет стать тем самым интегратором, который объединит фрагментированные виды деятельности в единую индустрию с собственной идентичностью.

И только когда мы начнём мыслить категорией сюжета, мы перестанем делить события на «искусство» и «развлечение». Мы начнём делить их на те, в которых есть продуманная траектория изменения участника, и те, в которых её нет. **И тогда станет очевидно: сюжет — это первый признак профессионализма.**

Что же такое сюжет в вашем понимании?

² Дихотомия (от греч. *dichotomia* — «разделение на две части»)

Сюжет — это одна из самых сложных материй в нашей профессии. Даже опытные ивент-режиссёры, которые блестяще работают с формой, светом, ритмом, порой не могут внятно объяснить, что такое сюжет и как его выстроить на событии. Я лично много раз наблюдал, как сильные творческие команды проваливаются именно из-за отсутствия сюжета. Да, у них была отличная идея, эффектные решения, но внутри самого события не было движения, не было изменения, не было ответа на банальный вопрос «зачем мы здесь».

В чём причина? А в том, что мы редко учимся сюжету. В театральных вузах этому посвящают много времени и сил, а вот в ивент-индустрии сюжет часто подменяют сценарием, а драматургию — эффектным видеорядом.

Сюжет и сценарий: А в чём разница и почему это важно?

Итак, мы договорились: ивент может влиять на людей и бизнес, и главный инструмент этого влияния — сюжет. Но что такое сюжет применительно к ивенту? Как отличить его от сценария, с которым мы привыкли работать? И почему одно мероприятие остаётся «мероприятием», а другое становится событием, которое меняет гостей?

СЦЕНАРИЙ — это порядок действий

Сценарий — это то, с чем мы работаем при создании ивен. Это последовательность: кто, когда, где, что говорит и делает. Сценарий отвечает на вопрос «что будет происходить?».

Он нужен для того, чтобы всё шло по плану, чтобы никто не опоздал, чтобы свет включался вовремя, а ведущий знал, когда объявлять следующий номер.

Сценарий можно написать. Его можно купить. Его можно скопировать у конкурентов. Сценарий делает мероприятие профессиональным — без пауз, без технических накладок, без «провисаний». Но сам по себе сценарий не создаёт изменения. Если сравнить его с конвейером, то можно представить как конвейеру мимо разных шоу движутся участники, однако внутри них ничего не меняется, внутренне он безучастны. Они получают информацию, участвуют в активностях, аплодируют в нужных местах — и... уходят с теми же установками, с какими пришли.

СЮЖЕТ — это внутреннее движение гостя

Сюжет — это то, что происходит внутри гостя (и внутри компании, которую представляет ивент). Это ответ на вопрос «зачем всё это и что изменится в конце?». Сюжет не описывает действия, а задаёт траекторию переживаний гостя.

В сюжете всегда есть три обязательных элемента:

1. Герой

Герой — это тот, кто проходит путь. В ивенте героем может быть: участник (гость, который пришёл с одним состоянием, а уйдёт с другим); команда (коллектив, который в начале ощущает себя разрозненным, а в конце — сплочённым); компания как целое (бренд, который преодолева-

ет кризис и выходит на новый этап); руководитель (человек, который проходит публичное испытание и меняет отношение к себе).

Если в ивенте нет героя — нет и сюжета. Есть просто «мероприятие для людей». Их не касается то, что происходит на сцене. Они могут оценить качество шоу, но никак не свяжут его с собой.

2. Конфликт

Конфликт — это то, что мешает герою. То, что нужно преодолеть. Без конфликта нет движения — есть статика.

Конфликт в ивенте может быть: внешним (конкуренты, рынок, кризис, устаревшие технологии); внутренним (страх, инерция, недоверие внутри команды, разрыв между словами и действиями); ценностным (мы стоим перед выбором: остаться в зоне комфорта или пойти на риск ради нового).

Важно: конфликт не должен быть надуманным. Он должен резонировать с реальной ситуацией компании. Если вы придумываете конфликт, которого нет, сюжет останется чужим. Аудитория сразу скажет: «Это не про нас».

3. Изменение

Изменение — это то, чем герой становится в конце и чем это отличается от начала. Без изменения нет завершённого сюжета.

Изменение может быть: эмоциональным (от тревоги к уверенности); когнитивным (от непонимания к ясности); отношенческим (от недоверия к партнёрству); идентификаци-

онным (от «каждый сам за себя» к «мы — команда»).

Если в конце мероприятия герой остаётся таким же, как в начале, — изменений не произошло.

А как сюжет может влиять на бизнес?

За годы своей работы я выделил четыре способности, которые даёт ивенту сюжет. Это те законы восприятия и групповой динамики, которые мы можем использовать осознанно.

1. Сюжет создаёт общий смысл

Когда в компании происходит ивент без сюжета, каждый гость трактует его по-своему. Один видит повод выпить, другой — возможность познакомиться с начальством, третий — скучную обязательку. Общего смысла здесь нет, а значит, нет и общего переживания. Именно сюжет задаёт единую рамку. Он говорит: «Мы здесь не просто так. Мы здесь, чтобы пережить вот это вместе». Когда после события люди рассказывают его одним и тем же языком, у них возникает то самое ощущение «мы одной крови». Это основа доверия и лояльности.

2. Сюжет ускоряет изменение

В бизнесе изменения происходят медленно. Новая стратегия внедряется годами, корпоративная культура меняется десятилетиями. Ивент — это сгусток времени. В несколько часов или дней можно прожить то, что в жизни длится месяцы.

Почему? Потому что сюжет сжимает драму. Он даёт за-

вязку, конфликт, кульминацию и развязку за несколько часов. Это позволяет команде «потренироваться» в новой роли, прочувствовать новый смысл, не дожидаясь, пока он прорастёт через бюрократию.

Но разве можно за один день изменить то, что копилось годами?

Конечно нельзя изменить, однако **можно начать изменение**. После хорошего события люди готовы начать делать то, что раньше не решались.

3. Сюжет создаёт артефакты, которые работают после

Любое событие заканчивается., но именно сюжет оставляет следы: общие воспоминания, цитаты, ритуалы, символы. Эти артефакты продолжают работать даже тогда, когда гости вернулись в офис. Когда вы строите сюжет, вы проектируете не только само мероприятие, но и то, что останется после него. Это могут быть: новый язык («у нас теперь есть „кодекс доверия“, который мы приняли на корпоративе»); новые ритуалы («каждый квартал мы собираемся на „квест“, как тогда»); новые символы (арт-объект, который напоминает о совместном решении).

4. Сюжет даёт заказчику язык для защиты идеи внутри компании

Часто клиент получает от нас блестящую концепцию, но не может продать её своему руководству. Потому что он не знает, как объяснить, почему этот ивент стоит денег. Именно

сюжет способен дать ему этот язык. Вместо «там будет интересная инсталляция» он может сказать: «это событие станет кульминацией нашего годового пути, оно зафиксирует наш переход на новый уровень и даст команде символ, который будет работать весь следующий год». Это это уже инвестиция.

«Вы всё время говорите про сюжет, про смыслы. А если клиент просто хочет банкет? Мы что, должны ему навязывать драму?»

Нет, не должны. И вот почему.

Сюжет — это лишь инструмент, а не самоцель. Как молоток: он нужен, когда нужно забить гвоздь. Если же нам нужно просто поставить картину на полку, молоток совсем не потребуется. Так и ивент без сюжета — это тоже полноценная услуга, у неё есть свои задачи и своя ценность.

Вот три типа мероприятий, где сюжет чаще всего не нужен:

— Чисто развлекательные форматы. Корпоратив, где главная цель — чтобы люди отдохнули, переключились, получили удовольствие. Здесь достаточно качественной режиссуры, хорошей атмосферы и профессиональной организации. Сюжет может даже помешать, если начнёт нагружать гостей смыслами, к которым они не готовы.

— Статусные мероприятия без задачи изменения. Открытие офиса, юбилей компании, гала-ужин для партнёров. Задача — продемонстрировать успех, укрепить имидж, создать

ощущение надёжности. Это работает через эстетику, уровень сервиса, присутствие важных лиц. Сюжет здесь может быть, но лёгкий, «фоновый», не требующий от гостей внутренней работы.

— Мероприятия, где главное — информирование. Конференция, где нужно просто донести новую стратегию. Если заказчик не ставит задачу изменить отношение или поведение, сюжет избыточен. Хорошая структура и понятная подача важнее драматургии.

Но разве сюжет не может «усилить» любое мероприятие?

Усилит, но при условии если попадает в самый нерв, если же он будет навязан как чужеродный элемент, то он будет работать против. Представьте, что вы приходите на банкет, а вас пытаются «провести через трансформацию». Это конечно же раздражает. Не всякое событие должно быть «значимым» — иногда оно должно быть просто приятным.

Как можно понять, нужен ли сюжет или нет?

Задайте заказчику вопрос: «Что должно измениться в компании (или в её сотрудниках, партнёрах) после события?»

Если ответ: «Ничего, просто хотим отметить, порадовать, показать себя» — вероятно, сюжет не нужен. Работайте над качеством, эстетикой, комфортом.

Если ответ: «Мы хотим, чтобы команда стала сплочён-

нее», «чтобы партнёры по-новому взглянули на нас», «чтобы перезапустить бренд», «чтобы зафиксировать успех и дать энергию на следующий этап» — вот здесь без сюжета не обойтись.

Сюжет — это средство, которое помогает изменить состояние. Если изменения не требуется, то и само средство избыточно.

И почему именно сюжет работает?

Вы можете не верить мне на слово, но за сюжетом стоит огромная научная база.

Нейропсихология. Мозг обрабатывает истории иначе, чем факты. Когда мы слышим сухую информацию, активируются зоны, отвечающие за обработку языка. Когда мы слышим историю — активируются те же зоны, что и при реальном переживании. Это значит, что хорошо рассказанный сюжет проживается как опыт. (Источник: исследования Ури Хассона, Принстонский университет, 2010-е.)

Социальная психология. Групповые ритуалы, описанные Эмилем Дюркгеймом в «Элементарных формах религиозной жизни» (1912), создают «коллективную эйфорию» — состояние, в котором индивидуальные интересы отступают перед общими. Современный ивент — это секулярный ритуал, который может работать по тем же законам.

Драматургия. Ещё Аристотель в «Поэтике» утверждал, что драма очищает душу через сопереживание. Катарсис — это не литературный термин, а психологический механизм.

Событие, построенное по законам драмы, может дать тот же эффект, что и хороший спектакль.

«Но мы же не театр, мы ивент-агентство. Зачем нам углубляться в Аристотеля?»

Аристотель был отличным аналитиком. Он описал, как устроено любое действие, которое меняет человека. Ивент — это тоже действие, которое должно менять. Если мы начнем понимать эти законы, мы сможем изменять гостей.

Целеполагание и измеримость

Мы сейчас говорим о сюжете как об одном из самых эффективных механизмов, позволяющих ивенту влиять на людей и бизнес. Но одно дело — ощущать, что это влияние произошло, и совсем другое — иметь возможность его подтвердить. Мы можем видеть улыбки гостей, обмен контактами, слышать слова благодарности — всё это остаётся нашим субъективным впечатлением, пока мы не зафиксируем изменения и не свяжем их с событием.

Процесс подтверждения — это не эмоции и не благодарности. Это точные данные: зафиксированные, измеримые сдвиги, произошедшие благодаря ивенту. Переход от «нам кажется, что стало лучше» к «мы знаем, что стало лучше, и можем это продемонстрировать». Это может быть цифра (рост лояльности), документ (подписанный контракт), наблюдаемое поведение (команда начала сама инициировать проекты). Без таких «инструментов подтверждения» мы не можем обосновать свою цену ценностью результата — только стоимостью затраченного времени. Мы не можем системно улучшать свои подходы, потому что не знаем, какие именно решения привели к изменениям.

Но прежде чем говорить об измеримости, важно понять, что именно мы собираемся измерять. Здесь мы упираемся в различие между целью и задачей — понятиями, которые в

ивент-индустрии постоянно путают.

Цель — это желаемое изменение. То, что произойдёт с компанией, командой, восприятием бренда после события. Цель отвечает на вопрос: «что станет другим?»

Задача — это конкретный шаг, который нужно выполнить. Задача отвечает на вопрос: «что нужно сделать?»

И разница не в формулировках, а в самой природе того, что мы планируем. Задачу можно выполнить и поставить галочку. Цель достигается или не достигается — у неё нет галочки, есть только направление движения.

В ивенте эти понятия постоянно путают.

Вот несколько примеров:

«Провести корпоратив для 200 человек» — это задача. Цель в этом случае могла бы звучать так: «команда после ивента почувствует себя единым целым» (изменение от разрозненности к единству).

«Организовать конференцию с тремя спикерами» — задача. Цель — «партнёры начнут воспринимать компанию как технологического лидера» (изменение в восприятии).

«Уложиться в бюджет» — задача. Цель — «затраты на ивент окупятся через рост лояльности клиентов» (изменение в экономике компании).

Если мы для себя не будем различаем эти уровни, мы никогда не сможем измерить результат. Ведь задачу измерить легко: сделали или не сделали. А вот цель измерить сложнее: она требует фиксации состояния до и после. Но именно по-

становка целей определяет ценность нашей работы. Задачи можно делегировать, автоматизировать, отдать на аутсорс, а **цель — это то, ради чего клиент в конечном счёте обратится именно к вам.**

Измеримость — это не наша отдельная тема, а лишь продолжение разговора о целях. Цель — желаемое изменение, а измеримость — способ зафиксировать, произошло ли это изменение. Без измеримости цель остаётся благим пожеланием и только измеримостью она превращается в инструмент подтверждения результата.

Таким образом, различение цели и задачи — это первый шаг к измеримости. Когда мы понимаем, какое изменение хотим вызвать, мы можем спроектировать, как его зафиксировать. И только тогда сюжет, который мы выстраиваем, перестаёт быть просто красивой историей и становится инструментом, способным доказать свою эффективность.

Ну а если клиент не формулирует цель? Он просто говорит: «Сделайте классное мероприятие»

Да, с этим организаторы сталкиваются постоянно. Тут несколько вариантов: клиент может не иметь опыта постановки целей, может не доверять нам настолько, чтобы раскрывать истинные задачи, а может и сам не понимать, чего хочет. Но в любом случае, наша задача — не ждать, когда цель появится сама, а помочь клиенту её сформулировать.

Какие могут быть вопросы?

Мы можем задаём вопросы, которые буквально «вытаскивают на свет» то, что клиент не сказал, а возможно, и сам ещё не осознал:

«Что для вас будет означать „классно“? Как вы поймёте, что мероприятие удалось?»

«Что должно измениться в компании после события? Что станет другим?»

«Что вас беспокоит прямо сейчас в команде, в отношениях с партнёрами, в восприятии бренда?»

«Допустим, прошёл месяц после мероприятия. Что должно произойти за этот месяц, чтобы вы сказали: „Да, это сработало“?»

Эти вопросы могут служить не только для диагностики, но и как дополнительный способ вовлечь клиента в процесс. Когда клиент сам начинает описывать желаемое изменение, он начинает видеть в нас не просто исполнителей, а именно как партнёров.

Но бывает и так, что после всех вопросов клиент всё равно не может сформулировать цель. Он просто хочет «событие». В этом случае мы должны честно сказать себе и клиенту: если цели нет, мы не можем обещать измеримый результат. Да, мы сделаем мероприятие — профессиональное, качественное, но мы не сможем доказать, что оно повлияло на бизнес, потому что у нас нет самой отправной точки и критериев. И это нормально, если мы договариваемся об этом заранее.

Проблема же возникает, когда мы делаем вид, что цель

есть, и обещаем то, чего не можем измерить, или когда ваш клиент требует отчёта о результатах, но изначально не определил, что именно он собирается измерять. Поэтому лучше на берегу договориться: либо мы работаем с измеримой целью, либо мы не берём на себя ответственность за бизнес-результат.

Уровни целей в ивенте. Цели бывают разными. Они лежат на разных уровнях, и все они значимы. Если мы пропускаем хоть один уровень, событие может получиться эффективным, но не принести пользы бизнесу. Если уровни не согласованы между собой, возникает противоречие: например, гости отлично провели время, но компания не получила ожидаемого бизнес-эффекта.

Я выделяю пять уровней целей. Они идут от самых глубинных к самым внешним, но каждый из них важен.

Бизнес-цели заказчика. Это самый глубокий уровень. То, ради чего компания выделяет средства на ивент. Бизнес-цели — это изменения в компании, её положении на рынке, финансовых показателях.

Примеры:

- Увеличить долю рынка в новом сегменте
- Снизить текучесть кадров в ключевых подразделениях
- Заключить не менее трёх крупных контрактов с новыми партнёрами
- Повысить капитализацию компании перед привлече-

нием инвестиций

Бизнес-цели, конечно, редко прописаны в брифе напрямую. Но их всегда можно «извлечь». Простой вопрос «Почему именно сейчас вы решили провести это событие?» может вывести вас на настоящую бизнес-задачу.

Маркетинговые / брендовые цели. Это цели, связанные с восприятием компании внешними аудиториями: клиентами, партнёрами, рынком в целом.

Примеры:

— Укрепить позицию компании как инновационного лидера

— Повысить узнаваемость нового бренда среди целевой аудитории

— Сформировать ассоциацию компании с определёнными ценностями (надёжность, забота, смелость)

— Увеличить лояльность существующих клиентов

Все эти цели ближе к измеримым: их можно отслеживать через опросы, анализ публикаций, динамику обращений. Однако они описывают долгосрочный эффект, а не конкретное событие.

Коммуникационные цели. Это цели о том, какие именно сообщения должны быть переданы и как они будут приняты.

Примеры:

— Донести новую стратегию развития до всех сотрудников так, чтобы 80% могли пересказать её своими словами

— Объяснить партнёрам причины реорганизации и снять их опасения

— Показать команде, что их вклад в прошлый проект был замечен и оценён

Коммуникационные цели соединяют бизнес-задачи с тем, что происходит в сознании гостей. Если мы не понимаем, какие сообщения нужно передать, мы не сможем выстроить сюжет, который эти сообщения удержит.

Опытные цели (гостевые). Это цели о том, что должно произойти внутри гостя. Какие чувства, мысли, решения должны у него возникнуть. Это самый важный для нас уровень, потому что именно здесь сюжет работает напрямую.

Примеры:

— Гости должны почувствовать гордость за компанию и уверенность в завтрашнем дне

— Партнёры должны перестать воспринимать компанию как ненадёжную

— Сотрудники должны уйти с ощущением, что они часть сильной команды, которая способна на многое

Опытные цели — это не совсем то же, «чтобы всем понравилось». Это конкретное состояние, которое мы проектируем. И мы можем проверить, возникло ли оно, через разговоры, наблюдение, поведение людей после события.

Проектные цели. Это цели о том, как мы сами будем работать. Тайминг, бюджет, техническое качество. Они, конечно, важны, потому что без них само событие не состоит-

ся, но они не должны заменять собой остальные уровни.

Примеры:

- Провести событие в запланированные сроки
- Уложиться в бюджет
- Обеспечить техническую безупречность (без сбоев света, звука, тайминга)

Как эти уровни должны быть согласованы. Главная проблема в том, что эти уровни часто живут отдельно. Маркетинг ставит свои цели, HR — свои, заказчик хочет одного, а гости — другого. Если мы не согласуем их, событие будет работать на разные, иногда противоречащие друг другу задачи.

Например, компания ставит бизнес-цель «выйти на новый рынок». Маркетинг формулирует брендовую цель «стать инновационным лидером». Коммуникационная цель — «объяснить партнёрам, почему мы переходим в новую нишу». Опытная цель — «чтобы партнёры поверили в нашу компетенцию и захотели сотрудничать». Проектная цель — «провести конференцию в формате делового завтрака».

Если на каком-то уровне возникает противоречие, мы должны его увидеть и предложить заказчику выбор. Например, если опытная цель «партнёры должны чувствовать себя спокойно и уверенно», а формат — шумный квест с элементами соревнования, здесь конфликт. Мы не можем сделать и то, и другое. Наша задача — показать эту связь и помочь

заказчику выбрать.

«А если заказчик не хочет заморачиваться с этими уровнями? Он говорит: „Просто сделайте круто“»

Тогда мы делаем выбор сами. Но мы должны быть честны с собой. Если мы не знаем бизнес-целей, мы не можем гарантировать и результат, но если мы хотим, чтобы наша работа была больше, чем «красиво», мы обязательно должны задавать эти вопросы. Не для заказчика, а для себя. Потому что без понимания целей мы не можем выбрать правильный сюжет.

SMART для ивента. формулируем цели, которые можно измерить

Классический принцип SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) придуман был, конечно, не для ивентов. Он создан для проектов, где всё измеряется в деньгах, сроках и процентах. В нашей индустрии этот инструмент часто вызывает даже усмешку: как измерить «сплочённость команды» или «уверенность в завтрашнем дне»? Но я не предлагаю совсем отказываться от SMART. Я предлагаю его адаптировать, потому как сам принцип — формулировать цели так, чтобы их можно было проверить, — остаётся единственным способом отличить реальный результат от иллюзии.

Возможно ли адаптация этого принципа?

Вот как я переписывал SMART для ивента.

S — Specific (конкретная) Цель должна быть конкретной, а не расплывчатой. Вместо «улучшить атмосферу» мы говорим о том, что именно должно измениться в восприятии или поведении гостей. Плохо: «Сделать так, чтобы гостям понравилось». Хорошо: «Гости должны уйти с ощущением, что компания ценит их вклад и готова к открытому диалогу».

M — Measurable (измеримая) Мы знаем, по каким признакам поймём, что цель достигнута. Не обязательно в циф-

рах. Иногда достаточно качественных признаков: появились новые общие фразы, люди начали инициировать совместные проекты, заказчик говорит «это было не просто мероприятие». Плохо: «Укрепить командный дух». Хорошо: «Через месяц после события количество совместных инициатив, которые не спускались сверху, выросло не менее чем на три».

A — Achievable (достижимая) Цель должна быть реалистичной. Мы не можем за один день изменить корпоративную культуру, но мы можем запустить процесс, дать импульс, создать условия. Плохо: «Полностью изменить отношение к бренду за один вечер». Хорошо: «Запустить процесс переосмысления бренда: после события 80% сотрудников могут назвать три ключевых изменения в стратегии».

R — Relevant (релевантная) Цель должна быть связана с реальной потребностью заказчика, а не только с красивым пожеланием. Мы не ставим цель «сделать круто», если заказчику на самом деле нужно «снять напряжение между отделами». Плохо: «Сделать событие красивым и запоминающимся». Хорошо: «Снять напряжение между отделами, создав общий опыт успешного преодоления сложной задачи».

T — Time-bound (ограниченная во времени) Мы знаем, когда будем оценивать результат. Сразу после события? Через неделю? Через три месяца? Разные цели имеют разный горизонт. Плохо: «Повысить лояльность клиентов». Хорошо: «Через три месяца после события NPS среди участников должен быть не ниже 40».

Примеры хороших и плохих формулировок

В брифах часто встречаются совершенно пустые по содержанию формулировки. «Повысить лояльность сотрудников» — что это значит? Как мы поймём, что лояльность повысилась? Поэтому для себя (и для клиента) я перевожу такие фразы в конкретные цели, которые можно проверить.

— Вместо «повысить лояльность сотрудников» я ставлю цель: сотрудники начинают инициировать совместные проекты без давления сверху. И измеряю это количеством кросс-функциональных инициатив в течение квартала.

— Вместо «укрепить позиции бренда» я спрашиваю, какие именно ассоциации мы хотим закрепить. И формулирую: ключевые партнёры после события называют компанию в трёх категориях, которые раньше не ассоциировали. Проверяю это глубинными интервью через месяц.

— Вместо «создать неформальную атмосферу» я говорю: гости уходят с ощущением, что они познакомились с теми, с кем раньше не общались. Измеряю это количеством новых контактов, которые участники называют в пост-опросе.

— Вместо «отметить успех компании» — сотрудники чувствуют гордость и готовы рассказывать о компании вне работы. Признаки: спонтанные упоминания в соцсетях, количество рекомендаций знакомым.

— Вместо «запустить новую стратегию» — 80% участников могут пересказать ключевые тезисы стратегии своими словами через неделю. Проверить можно коротким опросом

по горячим следам или наблюдением за рабочими чатами.

— Вместо «сплотить команду после реорганизации» — сотрудники из разных отделов начинают обращаться друг к другу напрямую, минуя формальные каналы. Это видно по анализу рабочей переписки (с разрешения) и количеству совместных встреч.

— Вместо «привлечь внимание инвесторов» — трое из пяти приглашённых инвесторов запрашивают дополнительные материалы после события. Считаем количество запросов на инвестиционные меморандумы в течение двух недель.

«А если заказчик не хочет так конкретно формулировать? Говорит: «Вы же эксперты, сами должны понять»

Тогда я просто предлагаю ему выбор. «Я могу предложить концепцию, исходя из того, что я услышал. А вот три варианта того, что может измениться в вашей компании. Какой из них ближе к тому, чего вы хотите?» Это прием хорошо помогает. И заказчик почти всегда выбирает цели с результатами.

Как формулировать цели, если измерить порой их невозможно

Бывают цели, которые измерить сложно или неэтично. Например, «чтобы гости плакали от умиления» или «чтобы собственник почувствовал гордость». Это не маркетинговые KPI, но это реальные цели. В таких случаях я не изобретаю ложные метрики. Я честно фиксирую качественные призна-

ки, по которым мы поймём, что цель достигнута.

Если цель — чтобы собственник почувствовал гордость за компанию, я смотрю на его поведение: сам выходит к гостям, говорит спонтанные тёплые слова, задерживается после официальной части, общается с сотрудниками. Это не проценты, но это реальные признаки.

Если цель — чтобы гости почувствовали себя частью сообщества, я жду, что люди будут общаться между собой без представления, создавать общие фото, договариваться о встречах, обсуждать событие на следующий день.

Если цель — чтобы сотрудники почувствовали признание, я обращаю внимание, упоминают ли они момент награждения в разговорах, выкладывают ли фото с благодарностью, обсуждают ли, как их похвалили.

«А если заказчик настаивает на цифрах, но цель качественная?»

Тогда я говорю честно: «Мы можем обещать, что это произойдёт, но мы не можем перевести это в проценты. Мы можем показать вам признаки — как вы поймёте, что это случилось. Если вам нужны цифры, давайте выберем другую цель». Порой честность здесь лучше, чем натянутые показатели, которые потом не подтвердятся.

Ошибки, которые я вижу

Я не раз наблюдал, как даже опытные команды путают цели с задачами. «Провести конференцию с тремя спикерами» — это не цель, это задача. Мы можем её выполнить, но

не поймём, изменилось ли что-то в участниках. Цель должна звучать иначе: «После конференции участники могут назвать три ключевых инсайта, которые изменяют их работу».

Другая ошибка — путать цель с процессом. «Организовать нетворкинг» — это процесс, а не результат. Мы можем организовать, но никто не будет общаться. Настоящая цель: «Участники устанавливают не менее пяти новых деловых контактов, которые продолжатся после события».

Третья ошибка — расплывчатые понятия. «Укрепить корпоративную культуру» — звучит, конечно, красиво, но что это значит? Какие признаки? Я переформулирую в конкретику: «Сотрудники из разных отделов начинают обращаться друг к другу напрямую, минуя формальные каналы».

И наконец, четвёртая ошибка — ставить то, что и так случится. «Чтобы гости хорошо поели» — это случится и без нас. Так мы не прибавляем ценности. Наша цель должна быть в другом: «Еда становится поводом для разговоров и запоминается как часть общего впечатления».

Но как договориться с заказчиком о целях?

Когда я начинаю новый проект, я, конечно, не жду, пока заказчик сам сформулирует цели по методике SMART. Я задаю вопросы, которые помогают нам вместе их сформулировать.

«Что должно измениться в вашей компании после события?» — это первый вопрос. Если ответ — «ничего», значит, цели нет. Мы делаем просто мероприятие, и это нормально.

«Как вы поймёте, что это изменение произошло?» — второй вопрос. Если заказчик не может ответить, я помогаю: «Вы заметите, что...?» Мы вместе ищем признаки.

«Когда вы ожидаете это изменение?» — третий вопрос. Сразу, через неделю, через месяц, через квартал? Это задаёт горизонт измерения.

«Что для вас будет означать, что событие не сработало?» — последний вопрос. Он часто вытаскивает настоящие страхи и помогает нам лучше понять, чего заказчик хочет избежать.

Из этих, собственно, ответов я и формулирую цели сам и показываю заказчику: «Я правильно понял, что вы хотите вот этого?» Если он соглашается, цели утверждены. Если нет — уточняю.

Инструменты измерения

Когда речь заходит об измерении результата ивента, многие говорят об этом как о необходимости, но на практике это порой сводится всё к одному: раздать анкеты, собрать оценки, вывести средний балл. И нужно понимать, что никто не любит заполнять формы, а те, кто и заполнит, часто напишут то, что ожидают от них услышать. Заказчик же хочет понять, сработало ли событие, — но обычная анкета не способна дать ему ответ.

Нам же нужны инструменты, которые работают иначе. Они не потребуют от гостей превращаться в респондентов, не отвлекут от происходящего и при этом дают честную информацию о том, что изменилось.

Я думаю, что не существует одного универсального показателя, который бы охватит всё, но есть набор способов, которые в совокупности позволяют сложить цельную картину. Их можно разделить на две группы: то, что мы фиксируем во время события, и то, что собираем после.

И что же можно измерить без опросов?

1. Поведенческие следы

Гости оставляют следы. Это не их слова, порой надуманные, в анкете, а именно реальные действия. Такой материал сложно подделать или приукрасить.

Время пребывания. Если люди уходят раньше, чем событие завершается, — это один сигнал. Если остаются после официального окончания — это другой. Мы их не спрашиваем, почему они уходят или остаются. Просто фиксируем.

Вовлечённость в активности. Сколько человек участвовало в интерактивах? Кто возвращался к ним повторно? Какие зоны привлекали внимание дольше других? Это можно отслеживать через наблюдение, а при наличии технических средств — через данные с устройств (например, активность в мобильном приложении события).

Спонтанные высказывания. Люди говорят друг с другом. Они делятся впечатлениями, обсуждают увиденное, спорят. Наши сотрудники могут быть внимательными слушателями (не подслушивать, а фиксировать, какие слова повторяются, что вызывает смех, о чём идёт оживлённый разговор). Это даст живую картину.

Фото и видео. То, что люди фотографируют, показывает, что их зацепило. Их лица на снимках передают эмоции, которые трудно выразить словами. Это, конечно, не строгий метод, но он работает.

2. Социальный резонанс

После события информация расходится. Это тоже поддаётся наблюдению.

Упоминания в соцсетях. Здесь важно не количество, а именно содержание. Что пишут своими словами? Появляются ли цитаты из события? Начинают ли люди использовать

фразы или шутки, которые родились на ивенте?

Внутренние коды. Если после события в компании появляются общие выражения, понятные только тем, кто был, — это показатель. Сюжет остался и продолжает работать.

Повторные контакты. Кто из гостей через день-два сам написал кому-то из нашей команды? О чём? Это не опрос, это реальный интерес.

Что можно измерить через короткий контакт после события?

Массовый опрос гостей — редко удачная идея. Но несколько точечных контактов могут дать больше, чем сотни анкет.

1. Короткий разговор с лидерами

Не со всеми, а с теми, кто важен для заказчика: собственник, руководители подразделений, неформальные лидеры. Разговор на 3—5 минут, про то, что «Что для вас было самым неожиданным?», «Что вы теперь будете делать иначе?», «Что из того, что вы увидели, вы бы хотели сохранить в компании?»

Такие беседы могут показать, сработал ли сюжет на уровне тех, кто определяет дальнейшее движение.

2. Короткий диалог «по горячим следам»

В момент завершения события можно подойти к нескольким гостям и спросить: «Что вы сегодня унесёте с собой?» Без анкеты, без шкалы оценок. Просто записать ответ. Это просто разговор, а не формальный опрос. Через неделю эти

формулировки могут всплыть в памяти.

3. Наблюдение за первыми днями после события

То, что происходит в компании в первые дни после ивента, часто говорит больше, чем любой опрос. Изменилась ли динамика обсуждений? Появились ли новые инициативы? Как люди реагируют на рабочие вопросы? Это требует от нас не анкет, а внимания. Мы можем договориться с заказчиком, чтобы он поделился своими наблюдениями.

Что можно измерить через бизнес-показатели?

Иногда результат события проявляется в цифрах, которые не связаны с ним напрямую, но отражают его влияние.

— Динамика продаж в сегменте, который был целевым. Если событие было для партнёров, можно посмотреть, изменилась ли их активность после него. Не ждать мгновенной отдачи, но через 1—3 месяца можно увидеть тренд.

— Текучесть кадров в подразделениях, которые участвовали. Если цель была сплотить команду, снижение текучести может быть косвенным признаком.

— Вовлечённость в корпоративные инициативы. Стали ли сотрудники активнее участвовать в рабочих группах, выдвигать предложения, брать на себя ответственность?

Здесь важно не приписывать ивенту то, что не связано с ним. Но если мы увидим изменения после события, а других значимых факторов не было — это основа для приятного разговора с заказчиком.

Что мы не можем измерить?

Есть вещи, которые измерить невозможно, и честнее об этом сказать сразу.

— Долгосрочные изменения в культуре за один день не происходят. Событие может дать импульс, но измерить «сплочённость команды» в цифрах через неделю — значит обманывать себя

— Эмоции можно описать, но нельзя перевести в проценты. Мы можем зафиксировать, что люди смеялись, плакали, говорили «это было важно». Но все же это не метрика.

— Влияние на будущие решения можно оценить только задним числом. Мы можем договориться с заказчиком о том, что вернёмся к разговору через полгода.

А как выбирать эти инструменты?

Я не предлагаю использовать всё сразу. Выбор зависит от нескольких условий.

Тип события. Для камерного корпоратива с 30 людьми можно провести короткие разговоры со всеми. Для массового фестиваля работают наблюдение и анализ социального резонанса.

Задачи заказчика. Если цель — укрепить отношения с партнёрами, мы будем смотреть на динамику контактов после события. Если цель — перезапустить бренд — на публикации и высказывания.

Наши ресурсы. Есть ли у нас команда, которая может

фиксировать наблюдения? Есть ли бюджет на то, чтобы через неделю созвониться с ключевыми людьми? Мы должны быть реалистами. Однако нужно понимать, что лучший инструмент измерения — наша собственная внимательность и открытый разговор с заказчиком после события. Всё остальное — дополнение.

Как формулировать цели и измерять их на каждом этапе создания ивента

Мы уже говорили, что цели бывают разными и лежат на разных уровнях. Но есть ещё одно важное различие: цели меняются по мере того, как мы движемся от диагностики к пост-продакшну. На каждом этапе у нас свои цели, и каждая из них требует своего способа измерения.

Я выделяю шесть этапов работы над ивентом, и для каждого из них формулирую цели и критерии успеха. Я их описал в книге:

Этап диагностики (Главы 1—4)

На этом этапе наша цель — понять, что на самом деле нужно заказчику. Мы собираем информацию, проверяем гипотезы, формулируем сущностную задачу. Цели этого этапа:

- Выявить скрытые потребности, которые не прописаны в брифе.

- Определить всех стейкхолдеров и их неформальные интересы.

- Сформулировать сущностную задачу одной фразой, которую заказчик узнаёт.

- Как мы измеряем успех на этом этапе? Например, я фиксирую гипотезы в начале диагностики и проверяю, сколько из них подтвердилось в разговорах с заказчиком и

его командой. Если подтвердилось 70—80% — мы сработали хорошо. Если меньше — значит, мы что-то упустили.

Второй признак: сущностная задача согласована с заказчиком. Я всегда прошу подтвердить её письменно — чтобы у нас была общая точка отсчёта.

Третий признак: на следующих этапах не всплывают «сюрпризы», которые мы не учли. Если через месяц выясняется, что есть ещё один ключевой стейкхолдер, о котором мы не знали, — значит, диагностика была неполной.

Этап инсайта (Главы 5—7)

На этом этапе мы ищем зерно идеи — то самое «ага!», которое станет основой для сюжета.

Цели этапа:

- Найти 3—5 инсайтов, которые резонируют с сущностной задачей.

- Отобрать 1—2 инсайта, которые прошли стресс-тест.

- Зафиксировать инсайт в формулировке, понятной и команде, и заказчику.

Измеряем мы это просто. Я провожу внутри команды голосование по трём критериям: правдивость (мы верим, что это про реальную боль), удивление (это не очевидно, не банально), воплотимость (из этого можно вырастить сюжет). Если инсайт набирает высокие баллы по всем трём — он проходит.

Второй способ — стресс-тест «Адвоката дьявола». Если после жёсткой критики инсайт выдерживает и команда всё

ещё за него — он сильный.

Третий признак: когда я показываю инсайт заказчику (не в финальной концепции, а в процессе), он говорит: «Да, это про нас». Если он не узнаёт себя — инсайт не тот.

Этап метафоры (Главы 8—12)

Здесь мы из инсайта выращиваем образ — тот самый «зонтик», под которым соберутся все решения.

Цели этапа:

— Выбрать метафору, которая держит инсайт и понятна целевой аудитории.

— Развернуть метафору в мир: локации, персонажи, артефакты.

— Проверить метафору на воплотимость (есть ли ресурсы, чтобы её реализовать).

Как я проверяю метафору? Первый тест — «случайный прохожий». Я рассказываю метафору человеку, который не погружён в проект, и смотрю, улавливает ли он смысл. Если он пересказывает историю своими словами, и смысл не теряется — метафора работает.

Второй тест — внутри команды. Мы проверяем, можно ли развернуть метафору в три-пять сценарных ходов. Если после двух часов обсуждения мы упёрлись в стену — метафора слабая.

Третий признак — заказчик утвердил метафору как «нашу». Не просто согласился, а сказал: «Это точно про нас, это попадает».

Этап формата (Главы 13—16)

Теперь мы решаем, в какой форме будет жить метафора. Гастроужин? Квест? Иммерсивный спектакль? Конференция?

Цели этапа:

- Выбрать формат, который усиливает метафору, а не противоречит ей.

- Определить роль гостя (кем он будет в этой истории).

- Убедиться, что формат реализуем в рамках бюджета и ресурсов.

Измеряем через матрицу «Метафора × Формат». Я проверяю, не возникает ли конфликта между формой и содержанием. Например, если метафора о глубоком внутреннем переживании, а формат — шумный квест с соревнованием, они будут мешать друг другу. Если формат усиливает метафору — выбор правильный.

Второй критерий — бюджетный. Если мы не можем реализовать формат в рамках бюджета, он не подходит, как бы красиво ни звучал.

Третий — роль гостя чётко прописана. Гость не должен быть пассивным зрителем, если мы хотим его изменить. Если в сценарии нет ответа на вопрос «что делает гость?», формат выбран неправильно.

Этап воплощения (Главы 17—23)

Здесь мы упаковываем концепцию в презентацию, защи-

щаем перед заказчиком, проводим событие.

Цели этапа:

— Получить утверждение концепции с минимальным количеством правок.

— Провести событие без технических сбоев.

— Собрать первичную обратную связь.

Как я измеряю успех на этом этапе? Во-первых, по реакции заказчика на защите. Если презентация получила оценку 8 из 10 по критерию «убедительность» — это хороший результат. Если после защиты нет длительных доработок и концепция утверждается с первого раза — это отлично.

Во-вторых, по тому, как прошло событие. Не по аплодисментам, а по тому, что всё пошло по сценарию. Техническая безупречность — это база, без которой даже самый сильный сюжет может рассыпаться.

В-третьих, по первым признакам изменения. Я смотрю, как ведут себя гости во время события. Задерживаются ли после официальной части? Общаются ли между собой? Спонтанно ли фотографируются? Это не цифры, но это реальные признаки того, что сюжет начал работать.

Этап пост-продакшна (Главы 22—23)

После события работа не заканчивается. Мы должны понять, работало ли то, что мы задумали.

Цели этапа:

Проанализировать, достигнуты ли цели, которые мы ставили на диагностике.

Зафиксировать уроки для будущих проектов.

Сохранить отношения с заказчиком для повторного сотрудничества.

Измеряю я это по-разному, в зависимости от горизонта целей. Некоторые цели можно проверить сразу: например, NPS, спонтанные отзывы, количество новых контактов. Другие — через неделю или месяц: изменилась ли динамика продаж, появились ли совместные инициативы, как часто сотрудники вспоминают событие.

Но главный инструмент — честный разговор с заказчиком. Я спрашиваю: «Что изменилось? Что вы заметили? Сработало ли то, что мы задумывали?» Если он говорит: «Да, я вижу изменения», а через полгода возвращается с новым проектом — значит, мы всё сделали правильно.

Как договариваться с заказчиком о целях и критериях успеха

Мы разобрались, как формулировать цели и как их измерять. Но это бесполезно, если мы не договорились с заказчиком о том, что именно мы будем считать успехом. Без этой договорённости мы рискуем: мы думаем, что сделали круто, а заказчик остался недоволен.

Я научился договариваться о целях в самом начале. Не ждать, пока заказчик их сформулирует, а помогать ему их сформулировать. И фиксировать.

Вопросы, которые нужно задать до начала работ

Вот вопросы, которые я задаю на первой встрече или на этапе диагностики. Они не выглядят как «опросник», они выглядят как разговор.

«Что должно измениться в вашей компании после того, как событие закончится?»

Это главный вопрос. Если заказчик говорит «ничего» — значит, мы делаем просто мероприятие. И это нормально, просто мы это понимаем с самого начала.

«Как вы поймёте, что это изменение произошло?»

Если заказчик не может ответить, я помогаю: «Вы заметите, что...?» Мы вместе ищем признаки. Это могут быть цифры, а могут быть качественные изменения.

«Что для вас будет означать, что событие не сработало?»

Этот вопрос вытаскивает страхи. Часто заказчик боится не того, что мы думаем. Если мы узнаём о его страхах заранее, мы можем спроектировать событие так, чтобы их снять.

«Кто, кроме вас, будет оценивать успех?»

Мы уже знаем из Главы 2, что стейкхолдеров много. Если мы не учтём их критерии, даже довольный заказчик может столкнуться с недовольством своего руководства.

«Когда вы ожидаете увидеть результат?»

Сразу? Через неделю? Через месяц? Через квартал? Это задаёт горизонт измерения и помогает нам выбрать правильные инструменты.

Как зафиксировать договорённости

Я не предлагаю подписывать сложные документы с формулировками целей, но я всегда фиксирую договорённости письменно. В простом виде.

Чаще всего я делаю это в брифе. В конце раздела «Цели проекта» я пишу не то, что прислал заказчик, а нашу совместную формулировку. И отправляю ему на согласование: «Мы правильно поняли, что вы хотите?»

Иногда я делаю отдельный документ — «Критерии успеха проекта». В нём я перечисляю цели, признаки достижения и способ измерения. Например:

Цель: Сотрудники после события начинают инициировать совместные проекты без давления сверху.

Признаки: Количество кросс-функциональных инициа-

тив в течение квартала.

Способ измерения: Анализ проектной документации, опрос руководителей.

Этот документ, конечно, не нужен для всех проектов, но если проект сложный, с высоким бюджетом или с несколькими стейкхолдерами — он может вас спасти. Потому что потом, когда возникает спор, мы открываем документ и смотрим: «А о чём мы договаривались?»

А если заказчик не хочет ничего подписывать?

Тогда я фиксирую договорённости в своём рабочем документе и в конце встречи проговариваю вслух: «Давайте я запишу, что мы договорились. Вы хотите, чтобы... Я правильно понял?» Если заказчик кивает — этого достаточно для дальнейшей работы. Главное, чтобы у нас было общее понимание.

Что делать, если цели не достигнуты ивентом?

Это случается. Мы делаем всё правильно, но результат не тот, которого ждали. В такой ситуации важно не прятать голову в песок.

Первое, что я делаю, — возвращаюсь к договорённостям. Смотрю, что мы зафиксировали как цели и критерии успеха. Если мы чётко договаривались, а результат не достигнут, я иду к заказчику с честным разговором.

Я не говорю: «Всё было классно, а вы просто не поняли». Я говорю: «Мы не достигли того, о чём договаривались. Да-

вайте разберёмся, почему. Что мы упустили? Что можно было сделать иначе?»

Иногда выясняется, что цели были нереалистичны. Иногда — что мы неправильно поняли сущностную задачу. Иногда — что случились обстоятельства, которые мы не могли предвидеть.

В любом случае, честный разбор полётов — это не признание поражения. Это инвестиция в будущее. Заказчик видит, что мы не боимся смотреть правде в глаза, и начинает нам доверять больше, чем тем, кто всегда говорит «всё отлично».

«А если заказчик обвиняет нас, а мы считаем, что цели были недостижимы изначально?»

Здесь важно, как мы договаривались в начале. Если у нас был документ с целями, я могу на него сослаться: «Мы согласовали эти цели вместе. Если они оказались недостижимы, давайте пересмотрим, как мы их формулируем в следующий раз». Если документа нет, я беру ответственность на себя: «Видимо, мы недостаточно глубоко провели диагностику. В следующий раз мы сделаем иначе».

Главное здесь — не перекладывать ответственность. Это портит отношения. Честность и готовность разбираться вместе — лучший способ сохранить заказчика.

Глава 1. Бриф — это только верхушка айсберга

Теперь — вдох. И первый шаг.

Почему хорошие идеи в тендере проигрывают, а плохие побеждают?

Я до сих пор помню тот тендер. Мы готовились к нему три недели. Шесть человек в команде, бессонные ночи, горы распечатанных референсов на столах, четыре варианта концепции, из которых мы выбрали один — самый сильный, самый красивый, тот, которым можно было гордиться. Мы были уверены: это победа. Концепция была выстроена как совершенная драматургическая конструкция. Метафора — точная, архетип — выверенный, визуальный ряд — проработанный до каждой детали. Мы пришли на защиту с этим нашим «бриллиантом», отшлифованным до блеска, и блестяще защитили.

Нас не выбрали.

Сначала я искал объяснения вовне. Заказчик не понял, не оценил, побоялся. У конкурентов был ниже бюджет, у них были личные связи, у них — тысяча причин, которые не имели отношения к качеству нашей работы. Я утешал себя этими объяснениями ровно до того момента, пока через месяц мне знакомый режиссер не рассказал про реализацию того самого проекта.. Он был... другим. Не хуже и не лучше — просто другим. В нём не было нашей изящной метафоры, не было той драматургической стройности, которой мы так гордились на защите. Но он работал. Гости улыбались, говорили

тёплые слова, обменивались номерами. Что-то в нём было такого, чего не хватало нашей безупречной конструкции.

Я вернулся к нашему «бриллианту» и стал вглядываться в него, но уже не как автор, который защищает своё детище, а как следователь, который ищет улики. И тогда я смог заметить нечто, что раньше ускользало от меня. В нашем брифинге было черным по белому написано: «Хотим провести корпоративный вечер для ключевых клиентов, формат — неформальное общение, цель — укрепить партнёрские отношения». Всё чётко, всё ясно, и мы приняли это за чистую монету.

Но, оказывается, за этими формальными словами стояло нечто, о чём мы даже не подумали и спросить.

Как вскоре выяснилось, отношения между двумя ключевыми партнёрами находились на грани разрыва. Генеральный директор, который настаивал на этом мероприятии, на самом деле не хотел «укреплять отношения» в том смысле, какой мы вложили в эту фразу. Он хотел провести последнюю встречу так, чтобы она стала достойной финальной точкой, а не скандальным разрывом. Он хотел, чтобы его партнёр ушёл с чувством уважения, а не унижения. Он хотел сохранить лицо — и для себя, и для многолетней истории, которая подходила к концу.

Как вы понимаете, в брифе об этом ни слова.

Тогда еще я вдруг вспомнил давнюю метафору, которую когда-то прочитал у Хемингуэя. Он говорил о том, что в хо-

рошем рассказе важна только одна восьмая часть — та, что на поверхности. Остальные семь восьмых скрыты под водой, но именно и они держат всю конструкцию (Хемингуэй Э. Смерть после полудня.). Восемь лет спустя, размышляя об этом провале, я понял: бриф — это та самая верхушка. Нам кажется, что мы получили всё необходимое. Но под водой, в той самой толще, о которой мы не догадываемся, скрываются страхи, корпоративная политика, личные амбиции, непроговорённые ожидания, старая боль, невысказанные обиды, тайные надежды.

Заказчик ведь никогда не напишет в брифе: «У нас конфликт между отделами, и я хочу, чтобы праздник их помирил». Он напишет совершенно другое: «Нужен тимбилдинг для сплочения коллектива». Он не напишет: «Я боюсь, что мои партнёры уйдут к конкурентам, если не почувствуют, что я их ценю». Он напишет: «Нужно повысить лояльность». Он не напишет: «Я сам не уверен в этой стратегии, и мне нужно, чтобы команда её приняла, иначе я не решусь её утвердить». Он напишет: «Нужно провести стратегическую сессию».

Когда мы получаем бриф и, не задумываясь, начинаем проектировать, придумывать метафоры, выстраивать драматургию, продумывать форматы. Только вот подводная-то часть, которая должна держать всю конструкцию, так и остаётся неисследованной нами. И тогда случается то, что случилось с нами: безупречная, красивая, логичная конструк-

ция вдруг не выдерживает и начинает рушиться, потому что твердого фундамента мы так и не нашли.

Однажды я спросил у моего однокашника, который много лет проработал в следственном комитете, как он понимает, что свидетель говорит не всё. Он ответил: «Я смотрю не на то, что он говорит, а на то, что он не договаривает. Где он умолкает, куда отводит взгляд, какие слова подбирает слишком осторожно. Там, где начинается зазор между словами и паузой, — там и начинается правда».

С той поры я читаю брифы как следователь. Я ищу не то, что написано, а именно то, о чём умолчали. Где заказчик начинает говорить общими фразами? Где его формулировки становятся вдруг слишком правильными, слишком гладкими? Какие вопросы он обходит стороной? В этих противоречиях и паузах я начал замечать ту самую скрытую часть, которую раньше не мог увидеть.

И вот что я понял: хорошие идеи умирают не потому, что они плохи. Они умирают потому, что они не соприкасаются с той самой подводной реальностью, которая на самом деле определяет всё. Они красиво парят над поверхностью, но у них нет корней, которые уходят в глубину. А плохие — или, точнее, работающие — идеи не всегда красивы и стройны, но они попадают в точку. Они отвечают на вопрос, который никто не задал вслух. Они лечат «боль», о которой никто не сказал. Они дают форму страху, который не называют по имени.

После того тендера я дал себе слово: больше никогда не приступать к проектированию, пока не пойму, что именно скрывается под водой. Признаюсь, для меня, сначала, это было достаточно мучительно. Я чувствовал себя не режиссёром, занимающимся искусством, а каким-то шпионом. Я задавал заказчикам вопросы, которые, казалось, не имели отношения к делу. «Расскажите, как вообще возникла идея этого мероприятия? Кто его инициатор? Что происходило в компании в последние месяцы? Есть ли что-то, что вас беспокоит, но вы не хотите это обсуждать?»

Мне порой отвечали уклончиво, иногда даже раздражённо. «Какое это имеет значение? Мы просто хотим провести корпоратив». Но я настаивал. И постепенно, за этими первыми слоями сопротивления, начинала проступать другая картина.

Один из самых показательных случаев произошёл, когда мы получили бриф на частный день рождения. В брифе было всё стандартно: мужчина, пятьдесят лет, успешный бизнес, круг друзей, хочется «тёплой, семейной атмосферы», без лишнего пафоса. Мы начали готовить концепцию: камерный ужин, душевные тосты, фотографии из разных периодов жизни. Всё шло по плану.

Но я упрямо продолжал задавать вопросы. Я попросил встретиться с именинником лично, до того, как приступать к деталям. Он согласился, хотя и с лёгким недоумением.

Мы встретились в его кабинете. Я спросил: «Что для вас самое важное в этом вечере?». Он ответил: «Чтобы все мои друзья собрались вместе. Я их очень ценю». Я спросил: «А что вас беспокоит?». Он помолчал, потом сказал: «Многие из них — комсомольские деятели, партийные работники. Я в комсомол не успел. Понимаете, распался Союз, когда я только подрост. А так хотелось... глупость, наверное». Он засмеялся, но в этом смехе была слышна внутренняя горечь.

И тут до меня дошло: он не хочет «тёплой семейной атмосферы». Он хочет, чтобы его приняли в круг этих людей. Чтобы его признали своим. Чтобы он, наконец, перестал чувствовать себя опоздавшим на поезд, который ушёл без него. Это был его гештальт, который не закрывался много лет.

Мы пересобрали концепцию. Вместо уютного ужина мы придумали иммерсивное путешествие в эпоху стиляг, с комсомольским собранием, торжественным приёмом в ряды ВЛКСМ и вручением значка. Старший товарищ, бывший высокопоставленный комсомольский работник, должен был провести этот ритуал. Я, конечно, боялся, что это будет воспринято как шутка, как карнавальный жест. Но именинник, когда мы рассказали ему идею, замолчал. Потом сказал: «Вы серьёзно?». Я ответил: «Серьёзно».

В день события, когда ему прикололи значок, он о-о-о-чень долго смотрел на него. Не снимал. Через неделю его друг, через которого был заказ, позвонил мне и сказал: «Вы не представляете, что с ним произошло. Он словно помоло-

дел. Рассказывает эту историю всем, кому может. А значок поставил на стол как почетный трофей. Спасибо вам».

Я тогда подумал: а ведь в брифе не было ни слова про комсомол, ни слова про этот незакрытый гештальт. Бриф был самым честным — настолько, насколько может быть честен человек, который сам до конца не понимает, чего хочет. Он написал то, что лежало на поверхности: «тёплая, семейная атмосфера». А под водой ожидала нас его сложная жизнь с нереализованными мечтами.

Сейчас, когда я рассказываю эту историю молодым режиссёрам, я часто слышу один и тот же вопрос. Он звучит так: «Это всё прекрасно, но у нас нет времени на эти „раскопки“». Клиент ждёт концепцию „еще вчера“. Бриф прислали сегодня, а презентация — послезавтра. Как быть?»

Честно? Я сам задавал себе этот вопрос. И ответ, к которому я пришёл, не простой. Он звучит так: у нас нет времени *не* копать.

Каждая минута, сэкономленная на диагностике, затем оборачивается часами, потраченными на правки, на переделки, на уточнения, которые могли бы быть изначально заложены в концепцию. Каждая невыявленная боль, каждый непрочитанный страх, каждая неслышанная надежда — это риск того, что наша красивая идея не попадёт в цель. Мы можем придумать гениальный сценарий, но если он не лечит реальную боль, он останется просто красивым сценарием.

Я не говорю, что нужно проводить недельные расследова-

ния по каждому брифингу. Нет. Для этого есть инструменты быстрой диагностики. Один из них я называю «анти-брифом». Это лист из пяти вопросов, которые я задаю себе и заказчику до того, как приступить к генерации идей. Они не занимают много времени, но позволяют приподнять тот самый айсберг, увидеть, что скрывается под водой.

У меня был случай, когда на вопрос «Что должно произойти, чтобы вы сказали: да, это было то, что нужно?» заказчик ответил: «Чтобы я не чувствовал себя дураком». А в его брифе было написано: «Провести конференцию для партнёров». Под водой оказалось: «Я боюсь, что мои идеи покажутся смешными, и мне нужно, чтобы вы помогли мне выглядеть уверенно».

Этот разговор занял всего семь минут. Семь минут, которые спасли нас от трёх недель работы в неверном направлении.

Мы часто путаем скорость с эффективностью. Мы думаем, что чем быстрее начнём, тем быстрее закончим. Но в работе, где главный материал — человеческие смыслы, эта логика не работает. Здесь быстрый старт — это часто медленный финиш. А медленный, вдумчивый вход — это путь к тому, чтобы прийти к цели первыми.

Так что да, у нас нет времени на раскопки. Но **у нас нет времени и на то, чтобы их не делать**. Потому что если вы будете строить концепцию, опираясь только на то, что написано в брифе, рано или поздно вы наткнётесь на подводную

часть — и она разнесёт вашу идею в щепки.

Помните историю «Титаника»? Роскошный лайнер, считавшийся непотопляемым. У него было изысканное меню, великолепная музыка, безупречный сервис. Но он встретил айсберг — ту самую часть, которую не увидели на поверхности. И всё, что было над водой, ушло на дно вместе с тем, что было под ней.

С брифами так же. Вы можете сделать самую красивую презентацию, продумать каждую деталь, вложить душу в метафору. Но если вы не увидели подводную часть — корпоративную политику, страхи, невысказанные ожидания — ваша идея однажды столкнётся с ней и утонет. А вы будете стоять на берегу и недоумевать: «Как так? У нас же было так красиво!»

Эта глава — о том, как не повторить судьбу «Титаника», о том как научиться видеть айсберг до того, как он окажется у вас по курсу. Потому что спасательных шлюпок на всех не хватит.

Инструменты глубинной диагностики

Вы, наверно, спросите: как же, имея в распоряжении лишь час-другой разговора с заказчиком, увидеть то, что скрыто под водой? Лично я перепробовал много способов. Были случаи, когда я брал с собой на встречи диктофон и потом расшифровывал разговоры с клиентом в поисках хоть каких-то зацепок. Были проекты, где я проводил интервью с каждым стейкхолдером отдельно, а потом сводил их ответы в таблицу противоречий. Да, всё это срабатывало, но всегда требовало столько времени, которого у нас, как правило, нет.

Постепенно я остановился всего на трех реально работающих инструментах. Они не заменяют глубинного погружения, когда оно необходимо, но все же позволяют за час-другой увидеть то, что так или иначе осталось бы под водой. Каждый из них работает на своём уровне: один добирается до причин, второй вытаскивает на свет страхи, третий читает сюжет, в котором живёт компания.

Техника «5 почему»

Эту технику я узнал от человека, который проектировал системы управления для атомных станций. Он рассказывал: когда что-то идёт не так, они не спрашивают «кто виноват?». Они спрашивают «почему?». И снова «почему?». И снова. Пять раз. Потому что первое «почему» всегда лежит на поверхности. Оно удобно, оно позволяет быстро найти виноват-

того и закрыть вопрос, но оно почти никогда не приводит к истинной причине.

Метод «5 почему» разработанный Сакити Тоёда (*японский изобретатель и промышленник, основатель компании Toyota Automatic Loom Works (позднее Toyota Industries)*) вроде бы прост. И он даже не требует специального образования. Но он требует одного, что в нашей профессии ценится не меньше, чем талант: мужества не останавливаться на первом ответе.

Я попробовал применить это к брифингу. Приходит заказчик: «Нужен новогодний корпоратив».

— Почему? — Чтобы сотрудники отдохнули.

— Почему им нужно отдыхать? — Потому что год был тяжёлый.

— Почему он был тяжёлым? — Мы сокращали штат, перестраивали процессы, люди вымотаны.

— Почему это важно — чтобы они отдохнули именно сейчас? — Я боюсь, что они выгорят и уйдут.

— Почему вы этого боитесь? — Потому что я сам на грани выгорания и не знаю, как их удержать, если они не почувствуют, что компания о них заботится.

Вот теперь у меня был нужный диагноз.

Эта техника «5 почему» работает не потому, что магическое число пять что-то гарантирует. Иногда истина открывается на третьем вопросе, иногда требует шестого или седьмого. Иногда нужно не «почему?», а «зачем?» или «что для

вас самое важное?». Смысл не в количестве, а в самом движении. В том, чтобы не удовлетвориться первым ответом, который всегда удобен, всегда социален, всегда защищает.

Однажды после четвёртого «почему?» мой собеседник замолчал. Долго молчал. Потом сказал: «Знаете, я никогда об этом не думал. Я просто хотел, чтобы все были довольны. А оказывается...». Он не закончил фразу. Но с этого момента мы стали говорить на другом языке. Не о форматах и бюджетах, а о том, что на самом деле болит.

«Анти-бриф»

«5 почему» хорошо работает с заказчиками, которые готовы говорить. А если они упорно молчат? А если защищаются? А если сами не знают ответа? Для таких случаев у меня есть другой инструмент.

Другой мой друг, много лет проработавший в разведке, рассказывал о методике, которую они использовали для проверки источников информации. Они составляли «анти-досье» — список того, что противоречит официальной версии, что не вписывается в стройную картину. Не для того, чтобы обвинить, а для того, чтобы увидеть, где картина может быть неполной.

Я попробовал сделать то же самое с брифами.

Я взял чистый лист и написал: «Что НЕ нужно этому событию?». Заказчик удивился. Он привык, что креативщики спрашивают, что нужно. Я спросил, что не нужно. Он начал перечислять: «Не нужно пафоса, не нужно длинных речей,

не нужно, чтобы всё было слишком официально». Я записывал. Потом спросил: «А что вы боитесь, что может пойти не так?». Он ответил: «Боюсь, что будет скучно, что люди не будут общаться, что... что они подумают, что это всё пока-зуха».

Вот здесь — в этом «боюсь» — открылась та самая подводная часть. Оказалось, что заказчик сам не верил в то, что делал. Ему казалось, что его команда воспринимает любые корпоративные мероприятия как фальшивку, как попытку купить их лояльность. И его страх был не в том, что мероприятие провалится технически. Его страх был в том, что оно подтвердит этот цинизм.

«Анти-бриф» — это набор вопросов, которые не спрашивают о целях, а спрашивают именно о страхах. О том, чего хочется избежать. О том, что может пойти не так. О том, что уже не работало раньше. О том, о чём не принято говорить.

Почему это работает? Потому что цели — это публичная версия. Страхи — приватная. Когда человек говорит о целях, он говорит о том, что должен сделать. Когда он говорит о страхах, он говорит о том, кто он есть. И в этом признании уязвимости — ключ к подлинной задаче.

Я не всегда показываю «анти-бриф» заказчику. Иногда я заполняю его для себя, просто слушая. Иногда я отправляю его как рабочий документ, и это становится началом другого разговора — более честного, более человеческого. Потому что, когда вы вместе называете страхи, вы перестаёте быть

продавцом и покупателем. Вы становитесь союзниками.

Продвинутый уровень: драматургия бизнеса

Но есть уровень глубже, чем страхи. Есть уровень, на котором даже сам заказчик не всегда может сформулировать, что происходит. Это уровень драматургии самой компании — того сюжета, в котором она живёт, не всегда его осознавая.

Я впервые почувствовал это, когда работал с компанией, которая переживала слияние. В брифе было: «Нужен тимбилдинг для сплочения двух команд». Всё стандартно. Но чем больше я слушал, тем отчётливее слышал нечто другое. Это были не две команды, которые нужно сплотить. Это были два мира, два языка, две истории, которые столкнулись. И за формальной задачей «сплотить» стояла более глубокая: «Как сохранить то, что было ценно в каждой из компаний, и создать нечто новое, что не будет угрозой для обеих?».

Это уже не тимбилдинг. Это драматургия.

Я начал изучать то, что позже назвал «драматургией бизнеса». Каждая компания, особенно если она существует не первый год, живёт в своём сюжете. У неё есть своя завязка (момент основания, история первого успеха), свои перипетии (кризисы, взлёты, падения), свои герои (основатели, лидеры), свои антагонисты (конкуренты, кризисы, собственные ошибки). И когда компания приходит к нам с запросом на событие, этот запрос всегда встроен в её текущую драматургическую фазу.

Например, кризис доверия — это не просто плохие коммуникации, это сюжетная фаза «предательства» или «потери веры». Реорганизация — не просто структурные изменения, это сюжетная фаза «смерти старого» перед рождением нового. Выход на новый рынок — не просто бизнес-стратегия, это сюжетная фаза «путешествия в неизведанное».

Как это читать? Я внимательно слушаю, какие слова использует заказчик, когда говорит о компании. «Мы прошли через трудности» — это один сюжет. «Мы на пороге перемен» — другой. «Мы вернулись к истокам» — третий. Я спрашиваю не только о том, что будет на мероприятии, но и о том, что было до. Какие события в жизни компании стали поворотными? Какие решения до сих пор вызывают споры? Какие фигуры остаются в тени, хотя должны быть в центре?

Я подробно разбираю эту тему в Приложении «Драматургия бизнеса», но здесь хочу сказать главное. Если вы научитесь читать компанию как текст, если вы увидите, в какой главе своей истории она находится, вы перестанете предлагать типовые решения. Вы сможете предложить не просто мероприятие, а особый драматургический ход, который впишется в её сюжет, разовьет его, разрешит накопившееся напряжение.

Да, это потребует времени. Да, это потребует навыка. Но это тот уровень, на котором бриф для вас перестанет быть формализованным документом и станет тем феноменом из которого родятся события, меняющие людей.

Эти три инструмента — «5 почему», «анти-бриф», драматургия бизнеса — не подменяют друг друга. Они работают в связке, каждый на своём уровне. Первый помогает добраться до истинной причины, второй — вытащить на свет страхи и опасения, третий — увидеть сюжет, в котором всё это происходит. Вместе они позволяют за час-другой нырнуть туда, куда без них уходили бы дни.

Почему бриф никогда не бывает полным?

Когда я только начинал применять «5 почему» и «анти-бриф», я реально думал, что главное препятствие — это нежелание заказчика говорить правду. Мне казалось, что люди скрывают истинные мотивы сознательно, потому что боятся выглядеть уязвимыми, потому что не доверяют, потому что в корпоративной культуре не принято говорить о страхах. И в этом была своя правда, но не вся.

Со временем я понял: даже если заказчик хочет быть абсолютно честным, он не сможет дать нам полную картину. И не потому, что он лукавит, а потому, что язык, на котором он пишет свой бриф, и реальность, которую он пытается описать, — это две разные вещи. Между ними всегда есть какое-либо противоречие. И этот противоречие не устранимо никакой искренностью.

Теория айсберга: как Хемингуэй объяснил то, что мы чувствуем, но не можем назвать

Мы уже упоминали фразу Эрнеста Хемингуэя, которая потом обросла легендами. Повторю: он говорил о том, что в хорошем рассказе важна только одна восьмая часть — та, что на поверхности. Остальные семь восьмых скрыты под водой, и именно они держат всю конструкцию. Эту фразу назовут потом «теорией айсберга». Она стала профессиональ-

ным кредо для многих поколений писателей. Но я вдруг понял, что она описывает не только то, как пишут романы. Она описывает то, как составляют брифы.

Заказчик — всегда писатель своего брифа. Он знает больше, чем пишет. Он опускает многое из того, что знает. И если он пишет «правдиво» — то есть честно в том, что пишет, — читатель, то есть мы, почувствуем опущенное. Но для этого нужно уметь читать.

Бриф «правдив» в том смысле, что в нём нет лжи. Но он никогда не бывает полным. Потому что полный бриф — это исповедь. А исповедь требует доверия, которого в деловых отношениях чаще всего нет. Или времени, которого нет. Или осознания, которое ещё не наступило.

Я перестал пытаться найти в брифе полноту. Вместо этого я научился читать то, что между строк. Где заказчик использует общие слова? Где его формулировки становятся вдруг слишком правильными, слишком гладкими? Какие темы он обходит стороной? В этих зазорах, в этих паузах живёт та самая подводная часть, которая держит всё.

Но есть и другой слой. Бриф неполон не только потому, что заказчик не всё говорит. Он неполон потому, что сам заказчик не всё знает.

Почему заказчик не может знать всего

Даниэль Канеман, получивший Нобелевскую премию за исследования в области поведенческой экономики, показал: мы не так рациональны, как нам кажется. Наш мозг полон

систематических ошибок мышления — когнитивных искажений, которые мы не замечаем (Канеман Д. Думай медленно... решай быстро.).

Одно из самых сильных — эффект подтверждения. Мы замечаем только то, что подтверждает наши гипотезы, и не замечаем того, что им противоречит. Заказчик, который уверен, что проблема в низкой лояльности сотрудников, будет собирать доказательства этого, даже если настоящая причина — в устаревшей системе управления. Он искренне верит в свою версию. И пишет бриф исходя из этой версии.

Другое искажение — эффект сверхуверенности. Мы переоцениваем свою способность предвидеть будущее. Заказчик пишет: «Нам нужна конференция для ста человек, она решит наши бизнес-задачи». Он не учитывает, что через месяц может измениться рынок, что ключевой спикер может заболеть, что настроение в команде может быть совсем не таким, как он ожидает. Он пишет бриф так, будто будущее уже наступило и оно предсказуемо.

Третье — эффект привязки. Первая цифра, первый факт, первая идея, которые попадают в поле зрения, становятся якорем, от которого мы потом не можем оторваться. Заказчик, который однажды увидел удачный корпоратив в формате квеста, будет привязывать все свои запросы к этому формату, даже если он не подходит.

Нет, он не вводит нас в заблуждение, просто он сам находится в заблуждении. И наша задача — не обвинять его в

нечестности, а помочь ему увидеть то, чего он пока не видит.

Я часто думаю о Канемане, когда читаю очередной бриф. Я спрашиваю себя: какое когнитивное искажение сейчас работает? Где заказчик переоценивает свои возможности? Где он недооценивает риски? Где он уверен в том, что на самом деле требует проверки?

Это не делает его плохим заказчиком. Это делает его человеком. И наша профессия, если вдуматься, — это профессия помогать людям видеть то, что они пока не видят. Не за них, а вместе с ними.

Однажды я работал с руководителем, который был убеждён, что его команда неэффективна. Он требовал «жёсткого тимбилдинга», который должен был «выбить дурь». Мы начали разговор. Я спросил, откуда у него эта уверенность. Он привёл три примера, когда сотрудники подвели. Я спросил: «А были случаи, когда они проявили себя иначе?». Он замолчал. Потом сказал: «Да, были. Но я как-то не обращал на это внимания».

Эффект подтверждения сработал в полную силу. Он собирал улики против своей команды и не замечал улики в её пользу. Его бриф был честным отражением его картины мира. Но картина мира была неполной.

Когда мы это осознали, задача изменилась. Не «как выбить дурь», а «как помочь руководителю увидеть сильные стороны команды». И это было совсем другое событие.

Еще одна мысль Канемана в то, что мы не можем выключо-

читать когнитивные искажения, но можем научиться их замечать и создавать условия, в которых они меньше влияют на наши решения. Диагностика брифа — это как раз такие условия. Мы не требуем от заказчика абсолютной объективности. Мы помогаем ему увидеть слепые зоны, которые он сам не замечает.

И вот что я понял, соединяя Хемингуэя и Канемана. Бриф неполон не потому, что заказчик хочет что-то скрыть. Он неполон потому, что язык устроен так, что главное всегда остаётся между строк. И потому, что мозг устроен так, что мы видим не реальность, а её интерпретацию, искажённую нашими установками и страхами.

Как учатся читать между строк в разных культурных традициях?

Когда я работал с заказчиками из других стран, я столкнулся с тем, что мои инструменты диагностики срабатывали по-разному. То, что легко считывалось в русскоязычном брифе, оказывалось совершенно невидимым в японском. То, что было очевидно для немецкого заказчика, ускользало от меня в китайском.

Потребовалось время, чтобы понять: каждая культура по-своему формирует то, как люди говорят о своих потребностях. И каждая по-своему учит читать между строк.

Русская школа: подтекст Станиславского

Константин Сергеевич Станиславский, создавая свою систему, открыл то, что имеет прямое отношение к нашей работе. Он учил актёров: текст роли — это только верхушка. Под текстом живёт подтекст — то, что персонаж на самом деле думает и чувствует, но не произносит вслух (Станиславский К. С. Работа актёра над собой. Часть I.). Актёр, который играет только текст, фальшив. Актёр, который чувствует подтекст, делает роль живой.

Заказчик в брифе — это тот же актёр, который произносит текст своей роли. Он говорит то, что должен сказать: цели, задачи, сроки, бюджет, но его подтекст всегда — это страхи, надежды, сомнения, личные амбиции.

Станиславский предлагал актёрам задавать себе вопрос: «Чего я хочу?». Не «что я говорю?», а «чего я хочу, произносятся эти слова?». Я задаю себе тот же вопрос, читая бриф: «Чего хочет заказчик, произносятся эти слова?». И тогда за фразой «нам нужно повысить лояльность» я слышу «я боюсь, что меня не ценят». За «сплотить команду» — «я чувствую, что мы разваливаемся». За «провести стратегическую сессию» — «я сам не знаю, куда идти, и надеюсь, что вы мне можете».

Это навык, который требует практики.

В русской культурной традиции подтекст — не дополнение к тексту, а его ГЛАВНОЕ содержание. Мы выросли на литературе, где сказано одно, а имеется в виду другое. На фильмах, где пауза говорит больше, чем монолог. На разговорах, где смысл прячется между слов. Для нас чтение между строк — не специальный приём, а способ существования в языке, так называемая «русская душа».

Европейский подход: точность и структура (Тейлор)

В европейской традиции, особенно в немецкой и скандинавской, акцент делается на другом. Фредерик Уинслоу Тейлор, основоположник научного менеджмента, в начале XX века предложил систему, где всё должно быть измерено, стандартизировано, предсказуемо (Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента.). От заказчика ждут чётких формулировок, точных цифр, ясных KPI. И это правильно: без это-

го невозможно управлять.

Но здесь есть опасность, о которой я узнал на собственном плачевном опыте. Когда мы требуем от заказчика абсолютной точности, мы поощряем его игнорировать то, что не поддаётся измерению. А в нашей профессии самое важное — то, что не поддаётся измерению. Эмоции, смыслы, отношения — всё это ускользает от цифр.

Я научился принимать точность западных брифингов как данность, но не как истину. Я благодарен за чёткие KPI, но я знаю, что за ними скрывается нечто, что нельзя измерить. И я продолжаю задавать вопросы, даже когда кажется, что всё уже ясно.

Однажды немецкий заказчик прислал мне бриф на тридцати страницах. Там были цифры, сроки, этапы, метрики эффективности. Всё было просчитано, всё было продумано. Я прочитал его три раза и не нашёл ни одного намёка на то, что происходит на самом деле. Я позвонил и спросил: «А что вы чувствуете, когда думаете об этом проекте?». На том конце провода повисла пауза. Потом он сказал: «Это странный вопрос». Я ответил: «Да, но он может быть важным».

Он помолчал ещё минуту и вдруг сказал: «Я боюсь, что мы делаем это слишком поздно. Что конкуренты уже впереди. Что мы будем догонять, а не лидировать». Этих трех предложений не было в тридцати страницах брифа. Но это было главным.

Азиатский подход: «лицо» (mianzi) и система «рин-

рингисэй»

Самый сложный для меня культурный код оказался азиатским. Я долго не мог понять, почему мои японские и китайские заказчики так много говорят о том, что кажется мне второстепенным, и так мало — о главном.

Потом я узнал о концепции «лица» (*mianzi*) — социального капитала, который определяет положение человека в иерархии. Потерять лицо — значит потерять возможность эффективно работать. Сохранить лицо — значит сохранить власть и влияние (Hwang K.K. *Face and Favor: The Chinese Power Game.*).

В азиатской деловой культуре прямой вопрос, который может поставить собеседника в неловкое положение, считается грубостью. Поэтому бриф часто составляется так, чтобы все стороны сохранили лицо. Истинные цели, особенно те, что связаны с внутренней политикой, с конфликтами, с личными амбициями, не проговариваются прямо. Их нужно считывать через намёки, через то, о чём говорят вскользь, через то, что подчёркивается или, наоборот, опускается.

К этому же относится система «рингисэй» — японская практика коллективного принятия решений, когда решение сначала обсуждается на всех уровнях, а потом уже формализуется (Vogel E.F. *Modern Japanese Organization and Decision-Making.*). В брифе это часто выглядит как отсутствие чёткой позиции, как размытость, как желание угодить всем. Но за этой размытостью стоит сложная ткань согласований, кото-

рую нужно понять, прежде чем предлагать концепцию.

Я не могу сказать, что полностью освоил этот код. Но я научился одному: когда бриф кажется мне слишком гладким, слишком правильным, слишком общим — я ищу то, что не сказано. Я спрашиваю не «что вы хотите?», а «как это решение принималось?». Я интересуюсь не только целями, но и тем, кто эти цели ставил. И постепенно, слой за слоем, проступает та самая подводная часть, которая всегда есть, но не всегда видна.

Однажды я работал с китайской компанией, которая выходила на российский рынок. Бриф: цифры, планы, стратегии. Но я чувствовал, что под водой скрывается что-то важное. Я спросил: «А как эта стратегия обсуждалась внутри? Кто её поддержал, а кто был против?». Мой собеседник замолчал. Потом сказал: «В нашей культуре мы не говорим о тех, кто против. Это было бы некрасиво». Я понял: за безупречным брифингом стояла большая внутренняя борьба, о которой нельзя говорить вслух, но которая определяло для них многое. Мы построили событие так, чтобы дать голос и тем, кто не мог его взять. Это сработало.

Что даёт нам это понимание

Каждая культура — свой способ скрывать и открывать истину. Русская школа учит слышать подтекст, европейская — структурировать и измерять, азиатская — читать между строк, уважая лицо другого. Вместе они дают нам не просто различные методы. Они дают нам понимание: бриф никогда

не бывает полным не потому, что заказчик не хочет говорить правду, а потому что правда — это всегда история, а история всегда больше, чем можно уместить в документ.

За каждым брифом всегда стоит человек или группа людей, у которого есть история, которую он или они не могут рассказать сразу. Наша непростая задача — не вытянуть из него эту историю, а создать такое эмоциональное пространство, в котором он сам захочет её рассказать.

Что происходит с заказчиком, когда мы задаём ему вопросы?

Вы все еще думаете, что ваша задача на брифинге — задавать вопросы, а задача заказчика — отвечать? Однажды, после особенно глубокого интервью, заказчик сказал мне фразу, которая изменила моё представление о диагностике. Он сказал: «Я пришёл к вам, чтобы вы сделали мероприятие. А вы заставили меня задуматься о том, зачем я вообще это делаю. Это было неожиданно. И немного страшно».

Страшно. Вот слово, которое я пропускал раньше.

Я стал наблюдать. И увидел, что процесс «раскопок» переживается заказчиком как некое путешествие, в котором он не знает, куда мы придём. Сначала — лёгкое раздражение: «Почему вы не можете просто взять бриф и сделать то, что просят?». Потом — сопротивление: «Это не имеет отношения к делу, давайте вернёмся к задачам». Потом — любопытство: «А почему вы спросили об этом?». И наконец — прорыв: момент, когда он вдруг говорит то, о чём, возможно, не говорил никому. И после этого — тишина. И в этой тишине — узнавание себя.

Философ Мартин Хайдеггер писал о «распахнутости» бытия — моменте, когда привычные вещи перестают быть просто вещами и являют себя в своей сути (Хайдеггер М. Бытие и время.). Заказчик приходит с брифом — чёткой, ясной,

закрытой конструкцией. А уходит с вопросом, который эту конструкцию распахивает. И в этом «распахивании» — начало подлинной работы.

Пначалу я воспринимал сопротивление как помеху. Теперь я понимаю: это знак, что мы на правильном пути. Если бы ему было легко отвечать, если бы он не запинался, не замолкал, не говорил «странный вопрос» — значит, мы всё ещё на поверхности. Сопротивление — это звук ломающейся корки привычного. Под ней — живое.

Феноменологическое интервью: не «что вы хотите?», а «как вы это переживаете?»

Я научился этому приёму у людей, которые занимаются феноменологическим исследованием опыта. Они утверждают: если вы хотите понять, что для человека значит то или иное событие, не спрашивайте «почему?». Спрашивайте «как?». Не «почему вы хотите провести этот корпоратив?», а «как вы себе представляете этот вечер? Что вы почувствуете, когда войдёте в зал? Что вы увидите? Что услышите?».

Когда я начинал так спрашивать, заказчики поначалу терялись. Они-то привыкли к языку целей и KPI, а я предлагал им язык ощущений. Но постепенно, отвечая на эти вопросы, они начинали говорить совсем о другом. Не о бюджете и сроках, а о том, что для них важно. О том, что они боятся разочарования. О том, что хотят, чтобы их команда почувствовала гордость. О том, что в прошлый раз было слишком пафосно, а хотелось бы тепла.

Один из ученых в этой области говорил: «Феноменологическое интервью — это не допрос свидетеля. Это приглашение к исповеди». И он был прав. Когда я переставал допрашивать и начинал слушать — не слова, а то, что за словами, — заказчик сам начинал рассказывать историю, которую, возможно, не рассказывал никому. И в этой истории всегда был ключ к сущностной задаче.

Позже я прочитал у Мориса Мерло-Понти, что наше восприятие мира всегда телесно, что мы познаём не через абстрактные понятия, а через проживание (Мерло-Понти М. Феноменология восприятия.). Заказчик, который рассказывает, как он «чувствует» предстоящее событие, даёт мне не меньше информации, чем тот, кто перечисляет цифры. И часто — больше.

Как-то заказчик полтора часа уверенно рассказывал о целях и задачах. А потом я спросил: «А что вы чувствовали на прошлом мероприятии, когда объявляли результаты?». Он замолчал. Молчал долго. Потом сказал: «Мне было стыдно. Потому что я знал, что многие из них заслужили больше, чем я мог им дать». И в этот момент его бриф — «повысить мотивацию сотрудников» — рассыпался. Потому что под ним оказалась совсем другая задача: «искупить свою вину перед командой».

Пороговая зона в диагностике: когда заказчик начинает сомневаться

Самое интересное в этом процессе происходит в тот мо-

мент, когда заказчик перестаёт быть уверенным. Когда его привычная формулировка задачи начинает давать трещину. Когда он говорит: «А вы знаете, я никогда об этом не думал...». Или: «Может быть, я не то прошу?». Или просто замолкает, и в этом молчании я чувствую, как он впервые видит свою задачу иначе.

Антрополог Виктор Тёрнер называл такое состояние «лиминальностью» — пороговым, пограничным бытием, когда старые структуры уже не работают, а новые ещё не сформировались (Тёрнер В. Символ и ритуал.). В диагностике это момент, когда заказчик уже не уверен в том, что писал в брифе, но ещё не знает, что будет вместо этого. Он находится между. И в этом «между» — самая большая возможность.

Этот момент непростой. Мне казалось, что если заказчик начинает сомневаться, значит, я его запутал, значит, мы потеряли опору. Теперь я знаю: сомнение — это не потеря опоры, а обретение глубины. Пока заказчик уверен в своей формулировке, мы стоим на безжизненном асфальте. Когда он начинает сомневаться, под ногами появляется живая земля. И только на этой земле может что-то вырасти.

Может ли ИИ читать брифы «между строк»?

Диагностика — это область человеческого, интуитивно-го, того, что нельзя передать машине. Когда появился ИИ, я боялся, что искусственный интеллект будет упрощать, схематизировать, выхолащивать живое. Что он сведёт сложную ткань человеческих смыслов к набору категорий и вероятностей. Что мы, привыкнув к его помощи, разучимся слышать то, что не укладывается в алгоритмы.

Но потом понял: AI — это не замена моего внутреннего чутья. Это его усиление. Это возможность держать в фокусе то, что я физически не могу удержать. Это инструмент, который, как микроскоп, показывает структуру там, где я вижу только пятно. И если я боюсь, что он упростит мою работу, значит, я сам не понимаю, в чём её сложность.

И вот я столкнулся с проектом, где заказчик говорил одно, его команда — другое, рынок — третье, а отраслевые отчёты — четвёртое. Я пытался удержать все эти голоса в голове, но они рассыпались. Я делал заметки, строил схемы, но чувствовал, что упускаю связь между ними. Тогда-то я впервые попробовал загрузить всё это в большую языковую модель.

Результат меня поразил. AI заметил несоответствие, которое я пропустил. Он выделил противоречие между тем, что заказчик писал в брифе, и тем, что он говорил в интервью.

Он увидел, что в отраслевых отчётах тренды идут в одну сторону, а запрос заказчика — в другую. Он указал на повторяющиеся паттерны в истории переписки, которые я и не замечал. Нет, я не перестал доверять своей интуиции. Но я получил инструмент, который позволяет мне проверить свою интуицию, увидеть её слепые зоны, дополнить её тем, что я мог упустить.

Что такое контекстный инжиниринг?

Я познакомился с этим понятием, когда изучал, как специалисты по работе с данными готовят информацию для AI. Они говорили: промпт-инжиниринг — это искусство задавать правильные вопросы. Контекстный инжиниринг — это искусство давать правильный контекст. Разница оказалась важной.

Промпт — это то, что я прошу AI сделать. Контекст — это то, что я даю AI, чтобы он мог это сделать хорошо. Если я просто скажу: «Проанализируй этот бриф», — AI даст мне общий, поверхностный ответ, потому что он не знает, кто этот заказчик, в какой ситуации находится его компания, какие разговоры были до этого, какие тренды сейчас работают на рынке. Он видит документ, но не видит мира, в котором этот документ живёт.

Если же я загружу в него не только бриф, но и историю переписки с заказчиком за последние полгода, и его публичные выступления, и годовые отчёты компании, и отраслевые аналитики, и драматургический портрет, который я составил, и

даже методологию из этой книги — он сможет увидеть то, что не видно в отдельности.

Я сравниваю это с тем, как я сам читаю бриф. Когда я читаю его изолированно, я вижу одно. Когда я вспоминаю предыдущие разговоры с заказчиком, я вижу другое. Когда я знаю, что происходит в его отрасли, — третье. Контекстный инжиниринг — это такой способ собрать всё это в одном месте, чтобы AI мог работать с полной картиной, а не с её фрагментом.

Как я загружаю контекст в AI

Сейчас я делаю это так.

Сначала я собираю всё, что связано с проектом. Бриф — первая, самая очевидная вещь. Но к нему я добавляю историю переписки: все письма, сообщения, комментарии, которые заказчик отправлял нам за последние месяцы. Там часто скрыто больше, чем в самом брифе. В коротких фразах, в оборотах, в том, на какие вопросы он отвечал сразу, а какие игнорировал.

Потом — публичные материалы: интервью с руководством компании, статьи о ней, годовые отчёты, презентации для инвесторов. Это позволяет AI увидеть, как компания говорит о себе, какую историю рассказывает миру, какие ценности декларирует. И, что важнее, — где эта публичная история расходится с тем, что заказчик говорит в приватном разговоре.

Дальше — отраслевой контекст: аналитические отчёты,

новости, тренды, конкурентная среда. Чтобы AI понимал, в какой ситуации работает заказчик, какие вызовы перед ним стоят, какие возможности открываются. Часто то, что кажется внутренним конфликтом, на самом деле — отражение внешних процессов.

Затем — драматургический портрет компании. Это мой собственный инструмент, который я подробно описываю в Приложении «Драматургия бизнеса». Я фиксирую, в какой фазе своего развития находится компания: стартап, рост, зрелость, кризис, трансформация. Какие сюжеты повторяются в её истории. Какие конфликты остаются неразрешёнными. Какие герои и антагонисты появляются в её внутренних нарративах.

И наконец — методологический контекст. Я загружаю в AI ключевые понятия из этой книги: что такое сущностная задача, как работает феноменологическое интервью, какие слои скрыты под поверхностью брифа, как устроена драматургия бизнеса. Чтобы AI анализировал не в вакууме, а в рамках той оптики, которую мы разработали вместе.

Что AI помогает увидеть?

Когда я впервые загрузил в AI полный контекст по одному сложному проекту, я был поражён тем, что он увидел.

Он выделил три ключевых противоречия, которые я сразу не заметил. Первое — между тем, что заказчик писал в брифе («нам нужна стратегическая сессия»), и тем, что он говорил в интервью («я не знаю, как убедить команду в необхо-

димости перемен»). Второе — между публичными заявлениями руководства («мы лидеры рынка») и отраслевыми отчётами («компания теряет долю второй год подряд»). Третье — между историей переписки, где заказчик трижды возвращался к одному и тому же вопросу, и брифами прошлых лет, где этот же вопрос всплывал, но так и не был решён.

AI не сказал мне, что делать. Он сказал: «Вот здесь картина не складывается. Вот здесь есть напряжение, которое вы, возможно, захотите исследовать». И когда я пришёл с этими наблюдениями к заказчику, он сказал: «Да, я сам это чувствую, но не мог сформулировать. Спасибо, что увидели».

Я не перестал доверять своей интуиции, но я получил инструмент, который позволяет мне проверить свою интуицию, увидеть её слепые зоны, дополнить её тем, что я мог упустить.

Границы и опасности

Я не идеализирую AI. У него есть границы, и я научился их уважать.

Первая граница: AI не понимает контекста так, как понимаю его я. Он может выявить противоречие, но он не знает, что за этим противоречием стоит человеческая драма, политика, личная история. Он видит паттерны, но не чувствует их вес. Я должен достраивать эту картину сам.

Вторая: AI может ошибаться. Он может увидеть несоответствие там, где его нет, или пропустить то, что для меня очевидно. Он работает с вероятностями, а не с истиной. Я

проверяю его выводы, как проверяю свои собственные.

Третья, самая важная: AI не может установить доверительные отношения с заказчиком. Он не может слышать в его голосе то, что не сказано. Он не может почувствовать, когда нужно промолчать, а когда задать следующий вопрос. Он не может создать то самое пространство, в котором заказчик перестаёт докладывать и начинает говорить.

Диагностика всегда остаётся человеческим делом. AI — мой помощник. Он расширяет мои возможности, но не отменяет мою ответственность.

Как это работает на практике

Я сижу перед встречей с заказчиком. У меня есть его бриф, история переписки, три интервью с ним, годовой отчёт компании, подборка отраслевых статей, драматургический портрет. Я загружаю всё это в AI вместе с методологическим контекстом — теми инструментами, которые мы обсуждали в этой книге. AI обрабатывает материал и выдаёт мне структурированный анализ: ключевые противоречия, возможные скрытые задачи, вопросы, которые стоит задать на встрече.

Я иду на встречу не с пустыми руками, но и не с готовыми ответами. Я иду с гипотезами, которые нужно проверить. Я слушаю заказчика, смотрю на его реакцию, чувствую, где мои гипотезы попадают в цель, а где промахиваются. И после встречи я возвращаюсь к AI, добавляю новые данные, уточняю анализ.

Так контекстный инжиниринг — это не разовый процесс.

Он изменяется вместе с проектом, углубляя его. И к моменту, когда мы формулируем сущностную задачу, у нас есть не просто догадка, а объёмная картина, проверенная с разных сторон.

Практикум

Мы много здесь говорили о том, как важно нырять под воду. О том, какие инструменты помогают это делать. О том, как заказчик переживает этот процесс. О том, как машина может усилить наше видение. Но я хорошо знаю: читать о плавании — не значит уметь плавать. И пока мы не возьмём в руки настоящий бриф, пока не зададим настоящие вопросы, пока не ошибёмся и не найдём верный путь — всё это останется красивой теорией.

Поэтому давайте остановимся. Давайте возьмём реальный бриф — тот, что лежал на столе у нашей команды несколько лет назад, — и пройдем путь диагностики вместе. Не спеша, с остановками, с возвращениями, с сомнениями. Я буду показывать, что мы делали тогда. А вы будете спрашивать себя: «А что бы я сделал на его месте?».

Разбор реального брифа

Вот бриф. Пришёл он от компании, которая производила кормовые добавки для сельского хозяйства. Звучит не очень вдохновляюще, правда? Но именно такие брифы часто скрывают самые интересные задачи.

В брифе было написано: «Провести клиентский вечер для 110 человек. Цель — укрепить партнёрские отношения. Формат — ужин с развлекательной программой. Бюджет — средний. Особые пожелания — чтобы было не скучно».

Когда мы получили этот бриф, наша первая реакция была стандартной: начали придумывать концепции. Тематический вечер, выступление артистов, интерактив. Всё как обычно. Но я остановил команду. Я сказал: «Давайте сначала поговорим с заказчиком. Не по телефону, не в переписке — встретимся и поговорим».

Мы встретились с руководителем отдела продаж, который курировал это мероприятие. Он был энергичен, говорил быстро, много улыбался. Но когда я начал задавать вопросы, его улыбка стала постепенно гаснуть.

— Расскажите, как возникла идея этого вечера? — Ну, мы каждый год проводим встречи с клиентами. В этот раз решили сделать что-то особенное.

— А что было в прошлые разы? — Ну... стандартно. Банкет, выступления. Вроде все были довольны.

— А вы были довольны?

Пауза.

— Знаете... не очень. Люди ели, пили, расходились. Но я не чувствовал, что после этого отношения становятся ближе.

— А что вы хотите чувствовать?

Он замолчал надолго. Потом сказал:

— Я хочу, чтобы они понимали: мы не просто поставщики. Мы партнёры. Мы вместе растем, вместе решаем проблемы. Но я не знаю, как это объяснить словами.

Вот здесь — в этом «не знаю, как объяснить словами» — открылась первая трещина в привычной формулировке за-

дачи.

Мы продолжили. Я спросил:

— А что для ваших клиентов сейчас самое важное? — Рынок падает. У них падают прибыли. Каждый рубль на счету. И они смотрят на нас как на статью расходов, которую можно сократить.

— Вы боитесь, что они уйдут? — Не то чтобы боюсь... Но я чувствую, что отношения стали более формальными. Они приходят на встречи, но с какой-то закрытостью. Как будто мы уже не свои.

— А когда они были «своими»?

Он оживился:

— Раньше, когда рынок рос, мы вместе искали решения. Приезжали на фермы, разбирались в процессах, предлагали что-то новое. Это было живое общение. А теперь всё свелось к ценам и скидкам.

Я записал: «ностальгия по живому общению», «страх стать просто поставщиком», «желание вернуть чувство „свой“».

Потом я спросил о том, что не вошло в бриф:

— А кто из клиентов для вас самый важный? — Птицефабрика «Окская». Это наш ключевой партнёр. Но в последнее время они стали очень осторожны. Всё считают, всё перепроверяют. Я чувствую, что они ищут альтернативы.

— Вы говорили с ними об этом? — Нет. Как сказать? «Вы нас бросаете?» Это будет выглядеть как слабость.

Я записал: «страх потерять ключевого клиента», «неспособность говорить о проблеме напрямую».

После этой встречи у нас была не одна страница записей, а целый ворох противоречий. С одной стороны — формальная цель: «укрепить партнёрские отношения». С другой — реальная боль: страх потерять ключевого клиента, ностальгия по живому общению, неспособность говорить о проблеме прямо. И, что самое важное, смутное желание: вернуть чувство «свои», которое было раньше.

Упражнение «Анти-бриф»

Когда мы вернулись в офис, я раздал команде чистые листы и сказал: «Забудьте на час про бриф. Давайте напишем анти-бриф. Что НЕ нужно этому вечеру?».

Мы сели в круг и начали высказываться.

— Не нужно официоза, — сказал один. — Если это будет очередной банкет с речами, ничего не изменится. — Не нужно, чтобы клиенты чувствовали себя «гостями» в кавычках, — добавил другой. — Они и так уже чувствуют дистанцию. — Не нужно, чтобы всё было слишком серьёзно. Напряжение и так высокое. — Не нужно, чтобы кто-то чувствовал себя лишним. Там будут и крупные клиенты, и мелкие. Нельзя, чтобы вторые чувствовали себя неважными. — Не нужно, чтобы вечер был просто развлечением. Это не решит проблему.

Потом я спросил: «А что вы боитесь?». Команда продолжила:

— Боюсь, что клиенты не включатся. Будут сидеть с каменными лицами, и мы не поймём, что с ними происходит. — Боюсь, что после вечера ничего не изменится. Все разъедутся, и отношения останутся такими же формальными. — Боюсь, что мы сделаем красивое шоу, а главное — эту боль — не заметим.

Я записал всё это. И вдруг понял: анти-бриф получился объёмнее и живее, чем сам бриф. В нём были страхи, надежды, сомнения. В нём была та самая подводная часть, которую мы искали.

Потом я раздал команде бриф и анти-бриф рядом и сказал: «Смотрите. Между ними — зазор. Вот в этом зазоре — настоящая задача».

Упражнение «Драматургическая гипотеза»

Следующим шагом я попросил команду сформулировать драматургическую гипотезу. Не решение, не концепцию, а гипотезу — историю, которая могла бы объяснить, почему всё это происходит и что могло бы измениться.

Мы снова сели в круг.

— Мне кажется, здесь история о том, как люди перестали быть людьми и стали функциями, — сказал один. — Раньше они были «своими», а теперь они «поставщик» и «клиент». И нужно вернуть человеческое измерение.

— А мне кажется, здесь история о страхе, — добавил другой. — Заказчик боится потерять клиента. Клиент боится ошибиться с выбором. И этот страх замораживает отноше-

ния. Нужно создать пространство, где страх можно назвать и отпустить.

— А я вижу историю о возвращении, — сказал третий. — О том, как люди, которые были близки, стали далеки, и им нужно заново встретиться. Не как «продавец» и «покупатель», а как люди, которые вместе прошли через трудности.

Мы записали три гипотезы. Все они были разными, но в каждой была своя правда. Мы не выбирали одну — мы держали их все в уме, и каждая подсвечивала брифа с новой стороны.

Потом я попросил команду представить, как каждая из этих гипотез могла бы превратиться в событие. Первая гипотеза — о возвращении человеческого измерения — подсказывала формат, где клиенты и сотрудники компании могли бы поделиться личными историями. Вторая — о страхе — подсказывала формат, где этот страх можно было бы назвать, не теряя лица. Третья — о возвращении — подсказывала формат, где было бы место и ностальгии, и надежде.

Мы не стали придумывать сценарий. Мы остановились на гипотезах. Потому что понимали: сначала нужно проверить их у заказчика. Мы записали их на одной странице и отправили ему.

Через два дня он позвонил. Сказал: «Я прочитал ваши гипотезы. Третья — про возвращение — это про нас. Это именно то, что я чувствую, но не мог сказать».

Вот так, через анти-бриф и драматургическую гипотезу,

мы нырнули туда, куда не мог достать бриф. Мы увидели не просто клиентский вечер, а историю о том, как люди, которые были близки, стали далеки. И о том, как они могли бы встретиться заново.

В следующих частях этой книги мы развернём эту историю в полноценное событие. Но сейчас, завершая практикум, я хочу оставить одну мысль. Мы не нашли ответ в брифе. Мы нашли его в зазоре между брифом и анти-брифа, между словами и молчанием, между тем, что заказчик сказал, и тем, о чём он умолчал. И это, наверное, главное, что я понял за годы этой работы: истина не в документе. Истина — в зазоре. А наша задача — научиться этот зазор видеть.

Чек-лист «Что на самом деле нужно заказчику»

Этот чек-лист родился из моего горького опыта. Из тех проектов, где мы делали всё правильно — по брифингу, — но попадали не в цель. Я заметил: когда мы возвращались к таким проектам и начинали анализировать, почему идея не сработала, мы всегда обнаруживали одно и то же. Да, мы ответили на вопрос, который заказчик задал, но не ответили на тот, который он не задал.

Чек-лист — это попытка не пропустить этот не заданный вопрос. Я держу его перед собой на каждой встрече с заказчиком, до того как начать говорить о концепции.

Вот он.

О боли

Что на самом деле беспокоит заказчика в связи с этим проектом?

Чего он боится? (не «чего он хочет», а «чего боится»)

Какая неудача была в прошлый раз и оставила след?

О людях

Кто, кроме заказчика, будет оценивать успех? Какие у них критерии?

Есть ли в проекте скрытые стейкхолдеры — те, кто может сказать «нет», даже если всё сделано хорошо?

Какие отношения между этими людьми? Где напряжение,

где недоговорённость?

О времени

Что происходило в компании за последние полгода?

Какие решения, события, конфликты могли повлиять на то, как будет воспринято наше событие?

Почему заказчик обратился именно сейчас? Что изменилось?

О контексте

Что происходит в отрасли? Какие тренды, вызовы, угрозы?

Как позиционирует себя компания на рынке — и как её воспринимают?

Кто конкуренты? Что они делают, чтобы удержать клиентов?

О заказчике как о человеке

Что для него лично значит этот проект?

Какая у него история с этой компанией, с этими клиентами, с этим продуктом?

Что он хочет доказать себе, проводя это мероприятие?

Я, конечно, не всегда заполняю все пункты. Иногда ответы приходят сразу, иногда — только после нескольких встреч, иногда — после того, как я уйду от заказчика и вдруг понимаю, о чём он умолчал. Но сам факт того, что эти вопросы передо мной, не даёт мне остановиться на поверхности.

Шаблон «Анти-брифа»

Анти-бриф — это лист, который я заполняю параллельно с брифингом. В нём я записываю не то, что заказчик говорит, а то, что он не договаривает. То, что проговаривается вскользь. То, что вызывает паузу. То, о чём он говорит с интонацией, не соответствующей словам.

Вот как он выглядит.

Что НЕ нужно этому событию?

(Записываю всё, что заказчик называет, когда я спрашиваю «чего вы точно не хотите?». Часто это важнее, чем то, что он хочет.)

Что заказчик боится, что пойдёт не так?

(Самые честные ответы приходят на этот вопрос. Страхи редко попадают в официальный бриф, но они управляют всем.)

Что уже не работало в прошлый раз?

(Здесь часто открывается история, которую заказчик не рассказывал. Неудачный прошлый опыт — ключ к тому, что на самом деле важно.)

О чём заказчик говорит общими словами, без конкретики?

(Где он использует слова «хорошо», «качественно», «современно», «душевно» — там он либо не знает, что хочет, либо не может сказать прямо.)

Где заказчик замолкает, отводит взгляд, меняет тему?

(Это самое ценное. Молчание говорит громче слов. Я просто фиксирую эти места и потом возвращаюсь к ним — мягко, не настаивая.)

Я никогда не показываю анти-бриф заказчику. Он для меня. Это мои рабочие заметки, моя карта подводной части. Но иногда, когда я чувствую, что мы достаточно доверяем друг другу, я говорю: «Я заметил, что вы замолчали, когда мы говорили о... Можете рассказать об этом подробнее?». И тогда разговор становится глубже.

Краткий гайд по драматургической гипотезе

Драматургическая гипотеза — это то, что соединяет диагностику и проектирование. Это мост, который мы строим, когда уже слышали боль, но ещё не знаем, в какую историю она превратится.

Я не всегда формулирую её сразу. Иногда она рождается в разговоре с командой, иногда — когда я иду домой после встречи с заказчиком, иногда — когда читаю свои записи и вдруг вижу, как разрозненные детали складываются в фигуру.

Вот как я её собираю.

Шаг первый. Собрать противоречия

Я выписываю всё, что не сходится. Между брифом и тем, что я слышал в разговоре. Между словами заказчика и тем, что происходит в его отрасли. Между тем, что он говорит о целях, и тем, что он говорит о страхах. Чем больше противоречий, тем ближе я к истине.

Шаг второй. Назвать главную боль

Я пытаюсь сформулировать одной фразой то, что на самом деле болит. Не «потеря лояльности», а «страх, что нас воспринимают как функцию, а не как партнёров». Не «нужно сплотить команду», а «я боюсь, что мы разваливаемся, и не знаю, как это остановить». Не «хочется тёплой атмосферы», а «я никогда не был своим в этом кругу и хочу наконец стать».

Шаг третий. Увидеть сюжет

Я спрашиваю себя: на какую историю это похоже? История о возвращении? О преодолении? О принятии? О жертве? О поиске? Я не выбираю архетип абстрактно — я ищу тот, который резонирует с тем, что я услышал.

В кейсе с именинником, который не успел вступить в комсомол, сюжет был о принятии в круг. В проекте для сельхозкомпании — о возвращении доверия, которое было потеряно. В конференции для маркетологов — о том, как научиться чувствовать то, что не поддаётся измерению.

Шаг четвёртый. Сформулировать гипотезу

Я записываю одну-две фразы: «Возможно, для этого заказчика самое важное — не просто провести мероприятие, а...» И дальше — та самая фраза, которая соединяет боль и сюжет. «...вернуть чувство „свой“, которое было утрачено». «...наконец стать принятым в круг, куда он не попал в молодости». «...научиться доверять своей интуиции, а не только цифрам».

Я не настаиваю, что это единственно верная гипотеза. Я говорю: «Возможно, это про нас?». И смотрю на реакцию заказчика. Если он замирает, если в его глазах появляется узнавание, если он говорит «да, это про нас» — я на верном пути. Если он кивает вежливо, но без огонька — я возвращаюсь к шагу первому.

Глава 2. Стейкхолдеры. карта их интересов и скрытых напряжений

Мы выиграли тендер. Крупная международная компания, бюджет, который позволял не экономить на деталях, сроки — комфортные. Заказчик дал бриф, мы провели диагностику, сформулировали сущностную задачу, придумали концепцию. Защита прошла блестяще. Нам сказали: «Вы нас слышали».

Проект запустили. Мы работали три месяца. Регулярно отчитывались перед руководителем отдела маркетинга — нашим прямым контактом. Он всё согласовывал, подписывал, хвалил. Мы чувствовали себя уверенно.

За две недели до события нам позвонили и сказали: «Проект заморожен». Не «перенесён», не «требуется доработка», а «заморожен». На неопределённый срок. Мы пытались выяснить причину. Наш контакт был смущён, говорил уклончиво. Потом, через знакомых, я узнал: решение принял человек, о существовании которого мы даже не подозревали. Вице-президент по операционной деятельности. Он не входил в список стейкхолдеров, не участвовал во встречах, не значился в рассылках. Но именно он обладал правом вето. И он не одобрил концепцию.

Почему? Потому что концепция, которую мы разраба-

тывали для отдела маркетинга, шла вразрез с его планами по оптимизации бюджета. Он считал, что любые вложения в клиентские мероприятия — это избыточные траты. Наш проект для него был не инструментом укрепления отношений, а статьёй расходов, которую можно сократить.

Мы не знали о его существовании. Не спрашивали. Не включили в анализ. И потеряли годовой контракт, который уже считали своим.

Этот случай научил меня одному: стейкхолдер — это не тот, кто подписывает договор. Стейкхолдер — это любой, кто может сказать «нет». И если я не знаю всех, кто обладает этим правом, я строю дом на песке.

Н2Н-матрица

После того провала я перестал использовать стандартные карты стейкхолдеров. Они фиксируют должности, зоны ответственности, степень влияния. Это полезно, но этого недостаточно. Потому что за каждой должностью стоит человек, у которого есть свои страхи, свои амбиции, свои невысказанные ожидания.

Я назвал свой инструмент Н2Н-матрицей (Human-to-Human). Её задача — не перечислить роли, а понять, что движет каждым участником проекта. Что он защищает. Чего боится. Что для него значит успех — не на словах, а на самом деле.

Матрица строится вокруг пяти вопросов.

Стейкхолдер. Не должность, а человек или группа людей. Важно не пропустить тех, кто не входит в прямую коммуникацию, но может повлиять на решение. Вице-президент, которого мы не учли, — классический пример. Совет директоров, супруг собственника, начальник службы безопасности, которого заказчик забыл упомянуть.

Формальная роль. То, что написано в договоре, должностной инструкции, брифе. За что этот человек отвечает официально. Какую функцию выполняет в проекте. Это поверхностный слой, который нужен для протокола, но не для

понимания.

Неформальные интересы. Самый важный, самый трудный пункт. Здесь мы фиксируем, что на самом деле движет человеком. Не «повысить лояльность», а «получить повышение через отчётность о мероприятии». Не «сплотить команду», а «доказать свою эффективность новому руководству». Не «провести конференцию», а «не допустить конфликта между отделами, который может всплыть на публике».

Но как это выяснить? Я слушаю не то, что человек говорит о проекте, а то, что он говорит о себе. «Я отвечаю за это направление» — формальная роль. «Мне важно, чтобы всё прошло гладко, у меня проверка» — неформальный интерес. «Я переживаю, что после реорганизации моя роль обесценилась» — уже глубже.

Проявления в поведении. Неформальные интересы редко проговариваются прямо. Но они всегда проявляются в действиях. Сотрудник, который боится потерять влияние, будет настаивать на своём участии во всех совещаниях. Руководитель, который не уверен в своей стратегии, будет требовать множество вариантов, откладывая решение. Заказчик, который скрывает конфликт с партнёром, будет избегать обсуждения деталей, где этот партнёр фигурирует.

Поведение не обманывает. Я фиксирую не то, что мне говорят, а то, что я вижу. Кто на чём настаивает. Какие вопросы вызывает сопротивление. Где возникают необъясни-

мые задержки.

Потенциал для события. Зная неформальные интересы, я могу ответить на вопрос: как событие может их учесть? Не «решить проблему» — это не наша задача. А создать условия, в которых человек сможет получить то, что ему нужно, не вступая в конфликт с интересами других.

Если руководитель боится, что его роль обесценится, событие может дать ему публичное признание. Если заказчик скрывает конфликт с партнёром, событие может создать пространство для неформального разговора, где лица можно сохранить. Если вице-президент считает мероприятие избыточным, событие должно быть построено так, чтобы он увидел в нём не затраты, а инструмент достижения своих целей.

Пример из кейса «1001 ночь»

В этом проекте заказчиком выступала компания, которая планировала выход на рынок Саудовской Аравии. Формальная цель мероприятия — презентация новой выставки для партнёров. Но H2H-анализ выявил другое.

Стейкхолдеры: руководство компании, партнёры, программный директор.

Формальные роли: руководство — объявить о новой стратегии; партнёры — получить информацию, укрепить отношения; программный директор — провести презентацию.

Неформальные интересы: руководство боялось, что партнёры откажутся от участия в выставке из-за страха перед неизвестным рынком. Партнёры боялись неопределённости,

культурных различий, рисков. Программный директор нуждался в подтверждении, что его стратегия верна и разделяется сообществом.

Проявления в поведении: партнёры задавали осторожные вопросы, избегали прямых обязательств. Руководство давало обтекаемые ответы, не называя страхи. В воздухе висела невысказанная тревога.

Потенциал для события: событие должно было не информировать — это лишь техническая задача. Оно должно было дать форму страху, превратить его из абстрактной угрозы в препятствие, которое можно преодолеть. И оно должно было дать каждому партнёру новый статус — не пассивного участника, а первопроходца, принимающего решение.

Из этого анализа родился сценарий «1001 ночи»: ожидание султана как метафора неопределённости, Джафар как персонификация страха, финальное провозглашение гостей султанами как публичное подтверждение их статуса. Событие работало не с информацией, а с тем, что под ней скрыто.

Теория заинтересованных сторон (Фримен)

В 1984 году американский философ и исследователь менеджмента Р. Эдвард Фримен опубликовал работу, которая изменила представление о том, как организации должны принимать решения. До Фримена господствовала акционерная модель: компания существует для тех, кто вложил в неё капитал. Все остальные — сотрудники, поставщики,

местные сообщества, государство — лишь факторы внешней среды, которые нужно учитывать, но не более.

Фримен предложил иное. Он утверждал, что успех организации зависит от способности учитывать интересы всех групп, которые могут повлиять на её деятельность или оказаться под её влиянием. Он назвал эти группы стейкхолдерами (Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach.). Акционеры — лишь одни из них, и не всегда главные.

Для нашей профессии эта идея имеет самое непосредственное значение. Мероприятие, которое мы проектируем, — это не изолированное событие. Оно встроено в сеть отношений, интересов, ожиданий. И если мы учитываем только заказчика — того, кто подписывает договор, — мы рискуем упустить тех, кто может это событие попросту «заморозить».

Фримен выделяет два типа стейкхолдеров. Первичные — те, без кого организация не может существовать: сотрудники, клиенты, поставщики. Вторичные — те, кто влияет на организацию, но не является критически важным: органы власти, общественные организации, конкуренты. В контексте ивента первичные стейкхолдеры — это те, кто непосредственно участвует в событии или принимает решение о нём. Вторичные — те, кто может повлиять на его успех косвенно, но обладает властью это сделать.

Вице-президент из моей истории — классический вторичный стейкхолдер. Он не участвовал в проекте, не зна-

чился в документах. Но его интерес (оптимизация бюджета) оказался сильнее интересов всех первичных стейкхолдеров вместе взятых.

Фримен настаивает: стейкхолдеров нужно не просто идентифицировать, но и понимать их интересы. Причём понимать не с позиции «что они хотят от нас», а с позиции «что для них важно в их собственной системе координат». Это принципиальное различие. Заказчик хочет «укрепить отношения с партнёрами» — это его интерес по отношению к нам. Но для него самого важно другое: получить повышение, доказать свою эффективность, избежать конфликта с руководством. И если мы не учитываем этот второй слой, мы работаем вслепую.

Психология B2B-решений

В бизнес-коммуникациях, особенно в сегменте B2B, решения редко принимаются одним человеком. И ещё реже они принимаются на рациональных основаниях, которые можно изложить в брифе.

Исследователи в области организационной психологии выделяют несколько особенностей B2B-решений, которые прямо влияют на то, как мы должны работать со стейкхолдерами.

Первое: множественность участников. Решение о проведении мероприятия, о выборе подрядчика, о согласовании бюджета проходит через несколько рук. У каждого участника этого процесса свои критерии, свои опасения,

своё представление об успехе. Руководитель отдела маркетинга оценивает креативность концепции. Финансовый директор — возврат инвестиций. Генеральный директор — политические последствия. Служба безопасности — риски. Согласовать всех — значит учесть каждого.

Второе: асимметрия информации. Те, кто принимает решение, часто не обладают всей полнотой информации о том, что на самом деле нужно аудитории. Заказчик пишет бриф, исходя из своего понимания, которое может не совпадать с реальностью. Руководитель утверждает концепцию, не имея опыта проведения подобных мероприятий. Финансовый директор оценивает эффективность, не понимая, как устроен опыт гостя. Наша задача — не просто принять эти ограничения, а работать с ними.

Третье: скрытые критерии. В B2B-решениях часто действуют критерии, которые не прописаны в тендерной документации. Личная симпатия. Предыдущий негативный опыт. Внутрикорпоративная политика. Желание сохранить лицо перед руководством. Страх ошибиться. Эти критерии редко называются вслух, но они определяют исход не меньше, чем формальные требования.

Четвёртое: ролевая дистанция. В B2B-коммуникациях участники жёстко привязаны к своим должностным ролям. Это создаёт защитные механизмы. Человек не может признаться, что боится, — это будет выглядеть как слабость. Не может сказать, что не понимает, — это подорвёт автори-

тет. Не может проявить личный интерес — это будет сочтено непрофессиональным. Мы имеем дело не с открытыми людьми, а с людьми в броне социальных ролей. И наша задача — не пробивать эту броню, а находить способы говорить с теми, кто за ней скрывается.

Пятое: принятие решений под давлением. В2В-решения принимаются в условиях дефицита времени, ограниченности ресурсов, ответственности перед вышестоящими инстанциями. Это создаёт когнитивные искажения, которые Канеман описывал в своей работе: поспешность, привязка к первому варианту, переоценка рисков, недооценка возможностей (Канеман Д. Думай медленно... решай быстро.). Заказчик, который требует концепцию «вчера», не просто торопится — он находится под давлением, которое искажает его восприятие.

Из этих особенностей вытекает практический вывод. Стейкхолдер в В2В-проекте — **это человек, который вынужден принимать решение в условиях неполноты информации, под давлением времени и ответственности, скрывая свои истинные мотивы за броней должностной роли.** И если мы не учитываем этого, мы не понимаем, с кем имеем дело.

Приведу пример, Стив Джобс, при всех его противоречиях, обладал редкой способностью видеть не только продукт, но и сеть отношений, в которой этот продукт будет суще-

ствовать. Когда он возвращался в Apple в 1997 году, компания находилась на грани банкротства. У неё было множество стейкхолдеров: акционеры, требовавшие смены курса; сотрудники, потерявшие веру в будущее; партнёры, готовые разорвать контракты; Microsoft, которая могла либо добить компанию, либо спасти.

Джобс не пытался угодить всем. Он определил, кто действительно важен для выживания, и выстроил с ними отношения. С Microsoft он заключил соглашение, которое многие считали унижительным, но которое дало Apple деньги и время. С сотрудниками он говорил на языке, который возвращал им чувство миссии. С акционерами он вёл жёсткие переговоры, но не скрывал своих намерений. Он не искал компромиссов — он искал тех, чьи интересы совпадали с его видением, и отсекал остальных (Isaacson W. Steve Jobs.).

Для нас здесь важно другое. Джобс не спрашивал стейкхолдеров, чего они хотят. Он спрашивал: что нужно компании для выживания, и кто из стейкхолдеров может этому помочь или помешать. Его матрица была не картой желаний, а картой сил.

Другой пример — Ли Кашинг, одна из самых богатых семей в Азии. История их бизнеса — это история управления сложнейшей сетью стейкхолдеров: государство, партнёры, конкуренты, члены семьи. Ли Кашинг известен тем, что никогда не полагался на формальные соглашения. Он строил личные отношения, понимал интересы каждой стороны,

умел ждать, когда его предложение станет единственно возможным (Studwell J. Asian Godfathers.).

В одном из интервью его спросили, как он принимает решения. Он ответил: «Сначала я думаю о том, что нужно другой стороне. Не о том, что она говорит, а о том, что ей на самом деле нужно. Если я это пойму, найти решение, которое устроит всех, не так сложно». Это и есть искусство работы со стейкхолдерами: не торговаться, а понимать.

Вообще, в азиатских деловых культурах понимание стейкхолдеров требует учёта двух факторов, которые в западной традиции часто недооцениваются: иерархия и лицо. Так конфуцианская традиция, которая сформировала деловую этику Китая, Кореи, Японии, Вьетнама, исходит из того, что общество — это иерархическая структура, где каждый имеет своё место и обязанности по отношению к вышестоящим и нижестоящим. Эта иерархия не обсуждается, она принимается как данность. И любой, кто её нарушает — даже невольно, даже с благими намерениями, — теряет доверие.

Для работы со стейкхолдерами в таком контексте это означает: нельзя обращаться к вышестоящему напрямую, минуя промежуточные уровни. Нельзя ставить руководителя в положение, где он должен публично признать ошибку или незнание. Нельзя предлагать решение, которое обходит сложившиеся каналы согласования.

Понятие «лица» (*mianzi*) — это их социальный капитал, который определяет, насколько человек может влиять на

других. Потерять лицо — значит потерять возможность эффективно действовать. Сохранить лицо — значит сохранить власть и влияние (Hwang K.K. Face and Favor: The Chinese Power Game.).

В практике работы со стейкхолдерами это означает: никогда не создавать ситуацию, в которой человек может потерять лицо. Не выносить на публичное обсуждение то, что было сказано в приватном разговоре. Не показывать, что ты знаешь больше, чем твой собеседник, если это ставит его в неловкое положение. Не побеждать в споре, если это означает, что другая сторона проиграла.

В истории с вице-президентом, который заморозил наш проект, мы нарушили это правило, даже не подозревая о его существовании. Мы работали с руководителем отдела маркетинга, публично обсуждали концепцию, не учитывая, что вышестоящий руководитель может счесть это нарушением иерархии. Мы не оставили ему пространства для того, чтобы высказать своё мнение, не теряя лица. И он воспользовался своим правом вето, чтобы восстановить иерархию.

С тех пор я включаю в анализ стейкхолдеров не только формальные роли, но и неформальную иерархию. Кто кому подчиняется? Кто кому сохраняет лицо? Чьё мнение никогда не оспаривается публично? Где проходят невидимые линии влияния? Ответы на эти вопросы часто важнее, чем формальная структура управления.

Конфуцианская традиция дает нам урок: чтобы понять

интересы стейкхолдера, нужно понять его место в иерархии и его заботу о лице. Только тогда его решения становятся предсказуемыми.

Как стейкхолдер переживает своё положение в иерархии принятия решений

Каждый стейкхолдер находится внутри такой системы отношений, которую он сам не выбирал, но вынужден учитывать. Именно эта система определяет, что он может говорить, кому и когда. Я не понимал этого, пока не начал обращать внимание на то, как меняется поведение людей в зависимости от того, кто находится в комнате.

Один и тот же человек наедине со мной говорил о рисках, о сомнениях, о том, что на самом деле важно. В присутствии своего руководителя он повторял официальную версию, избегал сложных тем, отвечал коротко и по существу. Я сначала думал, что это неискренность. Потом понял: это адаптация. Он не скрывал правду — он защищал себя.

Стейкхолдер в иерархии решений переживает своё положение как постоянное напряжение между двумя требованиями. Первое — говорить то, что ожидают вышестоящие. Второе — добиваться того, что считает нужным. Если эти два вектора совпадают, он действует свободно. Если расходятся — начинает лавировать. Использует обтекаемые формулировки. Ссылается на необходимость согласований. Перекладывает ответственность на других.

Я научился читать эти сигналы. Когда стейкхолдер говорит «это требует дополнительного обсуждения» — возможно, он сам не уверен. Когда он говорит «руководство пока не определилось» — возможно, он не решается высказать своё мнение. Когда он избегает конкретики — возможно, он находится в конфликте между своей позицией и позицией вышестоящих.

Положение в иерархии определяет не только что можно говорить, но и что можно чувствовать. Руководитель не может признаться в страхе — это подорвёт его авторитет. Специалист не может публично сомневаться в решении, которое уже принято, — это будет выглядеть как непрофессионализм. Заказчик не может сказать, что не понимает, чего хочет, — это поставит под сомнение его компетенцию. Мы имеем дело не с тем, что люди чувствуют, а с тем, что они могут позволить себе чувствовать в рамках своей роли.

Социальная маска заказчика

Заказчик, который приходит к нам с брифингом, никогда не приходит без маски. И эта маска — не какой-то там обман. Это его способ существования в профессиональной среде. Он включает в себя определённый словарь, определённую манеру говорить, определённый набор тем, которые можно обсуждать, и тех, которые нельзя.

В брифе эта маска проявляется особенно отчётливо. Язык брифа — это язык должностных обязанностей. Он нейтрален, безличен, подчинён логике целей и задач. В нём нет ме-

ста страхам, сомнениям, личным историям. Это не недостаток брифа. Это его жанр.

Но за этой маской всегда есть человек. Тот, кто боится ошибиться. Тот, кто хочет, чтобы его ценили. Тот, кто не уверен в своём решении, но не может этого показать. Тот, кто надеется, что мероприятие исправит то, что он сам не знает, как исправить.

Я перестал воспринимать маску как препятствие. Она — часть реальности, с которой мы работаем. Задача не в том, чтобы сорвать её. Задача в том, чтобы создать условия, в которых человек захочет её приподнять.

Для этого я использую простой приём. Я не спрашиваю «что вы хотите?» — это вопрос к маске. Я спрашиваю «что для вас самое трудное в этом проекте?» или «чего вы опасаетесь?». Эти вопросы обращены не к должностной роли, а к человеку. Они дают разрешение говорить не о том, что нужно сделать, а о том, что происходит на самом деле.

Реакция бывает разной. Иногда заказчик отвечает формально: «Трудностей не вижу». Но интонация, пауза, взгляд выдают, что это не так. Иногда он замолкает — и в этом молчании я слышу, что он выбирает, стоит ли снимать маску. Иногда он говорит то, о чём, возможно, не говорил никому. И тогда разговор переходит на другой уровень.

Деавторизация. Как можно спроектировать интервью как безопасное пространство

Понятие «деавторизация» я заимствовал у исследовате-

лей Миолла и Куйкена, которые изучали, как люди освобождаются от привычных установок, чтобы принять новый опыт (Miol M., Kuijken D. Deauthorization and the Transformation of Experience.). В их работе деавторизация — это временное приостановление действия привычных авторитетов, норм, социальных ролей. Человек перестаёт ориентироваться на то, что «положено», и начинает слышать себя.

В работе со стейкхолдерами деавторизация означает создание пространства, где человек может говорить не как носитель должностной роли, а как человек. Это не значит, что я игнорирую его статус или обязанности. Это значит, что я даю ему возможность на время их приостановить.

Как это выглядит на практике.

Я никогда не начинаю интервью с вопросов о бюджете, сроках, форматах. Эти вопросы закрепляют маску. Я начинаю с того, что позволяет человеку почувствовать себя в безопасности: «Расскажите, как вы оказались в этой компании?», «Что для вас самое интересное в этом проекте?». Эти вопросы не имеют отношения к делу в узком смысле, но они имеют отношение к человеку.

Я избегаю оценочных суждений. Если заказчик говорит что-то, что кажется мне нелогичным или противоречивым, я не показываю этого. Я не говорю «это странно» или «не сходится». Я говорю: «Расскажите об этом подробнее». Это даёт ему возможность продолжить, не защищаясь.

Я не тороплюсь с выводами. Когда заказчик замолка-

ет, я не заполняю паузу. Я жду. Тишина — признак того, что он перестал отвечать механически и начал думать. Это самый ценный момент в разговоре. Если я его прерву, маска вернётся. Если выдержу, он может сказать то, что не планировал говорить.

Я не веду запись открыто. Диктофон, блокнот, которые я держу на виду, напоминают, что это официальный разговор. Я записываю после встречи, по памяти. Или делаю заметки на полях, не отрывая взгляда от собеседника. Моя задача — чтобы он забыл, что говорит с подрядчиком, и почувствовал, что говорит с тем, кто его слушает.

Я никогда не требую ответа. Если я вижу, что вопрос вызывает напряжение, я говорю: «Не отвечайте сейчас, если не готовы. Можем вернуться к этому позже». Это снимает давление. Человек понимает, что его не допрашивают, что он может выбирать, что говорить, а о чём промолчать.

Безопасное пространство — это пространство, где человек не боится ошибиться, не боится показаться слабым, не боится сказать что-то, что не вписывается в официальную версию. Я не могу гарантировать безопасность. Но я могу создать условия, в которых она становится возможной.

Однажды заказчик сказал мне после интервью: «Я думал, вы будете спрашивать про бюджет и сроки. А вы спросили, что для меня важно. Я не ожидал. И... мне стало легче говорить». Это и есть результат деавторизации. Не я снял с него маску. Он сам решил, что здесь можно быть собой.

Анализ стейкхолдеров совместно С AI

Когда я начал использовать AI для анализа стейкхолдеров, я обнаружил, что могу увидеть то, что не было им сказано вслух. Но не потому, что AI умнее меня, а потому что он может удерживать в фокусе то, что я физически не способен удерживать: сотни страниц документов, годы переписки, десятки интервью, тысячи публичных высказываний. И найти в них паттерны, которые без него остались бы невидимыми.

Контекстный инжиниринг для анализа стейкхолдеров начинается с того, что я собираю всё, что может рассказать о человеке. Не спрашиваю его — это было бы навязчиво. Изучаю то, что уже есть в открытом доступе или в архивах компании.

Публичные профили. Социальные профили, страницы на корпоративном сайте. Это нужно не для отслеживания его личной жизни, а чтобы понять, как человек представляет себя миру. Какие достижения выделяет? Какие формулировки использует? Какую роль себе присваивает? Эксперт, лидер, исполнитель, новатор, хранитель традиций? Это его публичная маска. Она не раскрывает его страхов, но показывает, каким он хочет казаться. А это уже информация.

Интервью. Если человек давал интервью профессиональным изданиям, выступал на конференциях, участвовал

в подкастах — я собираю эти материалы. Здесь он говорит не для внутреннего пользования, а для внешней аудитории. Здесь он выбирает слова, которые укрепляют его репутацию. Но в этих словах часто проглядывает то, что он считает важным защищать, продвигать, отстаивать.

Корпоративные документы. Презентации, которые он готовил. Отчёты, которые подписывал. Письма, которые рассылал. Внутренние коммуникации, если есть доступ. Здесь он говорит для коллег, для руководства, для подчинённых. Здесь он вынужден быть более конкретным, более осторожным, более уязвимым. Сравнение того, что он говорит вовне, и того, что он пишет внутри, часто открывает напряжение, о котором он не говорит прямо.

История решений. Какие проекты он поддерживал? Какие отклонял? Какие решения приводили к успеху, какие — к провалу? Как он реагировал на критику? Как вёл себя в конфликтах? Это самый ценный материал. Потому что решения — это не слова. Это поступки. А поступки раскрывают человека больше, чем любые интервью.

Я собираю всё это в единый массив. Не для того, чтобы AI сделал выводы за меня, а чтобы у меня была полная картина, когда я начну с ним работать.

Когда материал загружен, я прошу AI выполнить три задачи.

Первая: выявить повторяющиеся паттерны. Какие

темы возвращаются в его высказываниях снова и снова? Какие формулировки он использует устойчиво? Какие ситуации вызывают у него одни и те же реакции? AI фиксирует это быстрее, чем я. Иногда он находит связь между тем, что человек говорит в интервью, и тем, как он ведёт себя в корпоративной переписке. Эту связь я мог бы заметить, но не сразу.

Вторая: выделить несоответствия. Между публичным образом и внутренними документами. Между заявленными ценностями и историей решений. Между тем, что он говорит о проекте, и тем, как он вёл себя в аналогичных ситуациях раньше. AI не делает выводов о причинах этих несоответствий — он просто указывает на них. А я уже думаю, что за ними стоит: страх, амбиция, давление, конфликт интересов.

Третья: сформулировать гипотезы о скрытых мотивах. Не утверждения, а именно гипотезы. AI говорит: «Исходя из доступных данных, можно предположить, что для этого стейкхолдера важнее всего...». Или: «Поведение этого человека в аналогичных ситуациях позволяет предположить, что его главная тревога связана с...». Я не принимаю эти гипотезы как истину. Я проверяю их в разговоре. Но без них я бы не знал, что проверять.

Практикум: ролевая игра «Проживи день заказчика»

После того как мы собрали данные о стейкхолдерах, выявили их формальные роли и неформальные интересы, загрузили в AI публичные профили и историю решений, у нас есть карта. Но карта — это ещё не понимание. Я могу знать, что генеральный директор боится потерять контроль, но не чувствовать, как это напряжение проживается им каждую минуту.

Чтобы перейти от знания к пониманию, мы в команде используем упражнение, которое я называю «Проживи день заказчика». Мы выбираем одного стейкхолдера — того, чьё положение в системе принятия решений сложнее всего, чьи интересы труднее всего считываются, чьё «нет» может перевесить все «да». И мы пытаемся войти в его положение. Не аналитически, а телесно, эмоционально, временно став им.

Мы садимся в круг. Я предлагаю команде представить: вы — этот человек. Вы пришли на работу утром. Что вы видите? Какие письма ждут в почте? О чём думаете по дороге в офис? Кто позвонит в первую очередь? Какое решение, принятое на прошлой неделе, продолжает вас тревожить? Какое слово, брошенное руководителем, не выходит из головы?

Мы не обсуждаем гипотетически. Мы играем роли. Кто-то берёт на себя роль этого стейкхолдера и говорит от его

лица. Кто-то — его руководителя, который вызывает к себе. Кто-то — подчинённого, который приносит на подпись документы. Кто-то — члена семьи, который звонит в самый неподходящий момент.

Это упражнение требует определенной смелости. В нём легко скатиться в карикатуру, в упрощение, в то, что психологи называют «фундаментальной ошибкой атрибуции» — объяснять поведение человека его характером, а не обстоятельствами, в которых он находится. Мы стараемся этого избегать. Наша задача — не судить, а понять.

Разбор роли генерального директора в кейсе
«Китайский Новый год. Четыре Императора»

В этом проекте ключевым стейкхолдером был генеральный директор компании, которая выступала заказчиком. Формально он значился как утверждающий орган. В брифе о нём было две строчки: «Генеральный директор — даёт финальное одобрение». В реальности его влияние было неизмеримо больше. Без его поддержки проект не запускался. Без его участия он не достигал цели.

Мы провели упражнение. Я попросил команду представить себя на его месте.

Утро. Он приезжает в офис. Водитель докладывает о пробках, секретарь — о первой встрече через пятнадцать минут. В почте — отчёт о финансовых показателях за квартал. Цифры хуже, чем прогнозировали. Он знает, что через неделю совет директоров будет спрашивать, как он собира-

ется исправлять ситуацию.

Он открывает календарь. Встречи одна за другой. Переговоры с поставщиками, которые требуют пересмотра условий. Внутреннее совещание по оптимизации затрат. Разговор с HR о грядущем сокращении. И среди этого — обсуждение новогоднего мероприятия, которое его команда по маркетингу считает важным, а он — не уверен.

Мы попросили участника, игравшего директора, описать его состояние в этот момент. Он сказал: «Я между. Между цифрами, которые давят, и людьми, которые ждут. Между тем, что нужно делать для выживания, и тем, что хочется делать для души. Между ответственностью перед советом директоров и желанием сохранить команду. Я не могу сказать „нет“ мероприятию — это будет демонстрацией слабости. Но я не могу сказать „да“, пока не увижу, зачем это нужно компании в её нынешнем положении».

Мы продолжили. Встреча с руководителем отдела маркетинга, который приносит концепцию «Китайский Новый год. Четыре Императора». Красиво, масштабно, дорого. Директор слушает, но думает о другом. О том, что эти деньги могли бы пойти на премии ключевым сотрудникам, которых он боится потерять. О том, что совет директоров может расценить такое мероприятие как нецелевое расходование средств в кризис. О том, что партнёры, которых пригласят, могут воспринять это как демонстрацию избыточной роскоши в то время, когда они сами сокращают бюджеты.

Мы спросили участника: «Что вы чувствуете в этот момент?». Он ответил: «Раздражение. Не на маркетологов, а на ситуацию. Я понимаю, что они хотят сделать что-то большое. Я сам хочу этого. Но я не могу позволить себе не думать о том, что будет после. О том, как я буду объяснять это решение совету директоров. О том, как я буду смотреть в глаза сотрудникам, если в следующем месяце придётся кого-то увольнять».

Мы не останавливались на этом. Мы пошли дальше. Представили, как директор возвращается домой после этого дня. Что он видит? Семью, которая ждёт. Вопросы, которые не хочешь слышать: «Как дела на работе? Всё хорошо?». И собственную усталость, которая не даёт притворяться.

Мы спросили: «Что для вас сейчас самое важное?». Участник ответил: «Не провалиться. Не подвести тех, кто на меня рассчитывает. Найти способ сказать „да“ тому, во что я верю, и „нет“ тому, что может навредить. И чтобы все — и совет директоров, и команда, и партнёры — поняли, почему я сделал именно так».

Это упражнение изменило наше отношение к проекту. Мы перестали видеть в генеральном директоре препятствие, которое нужно обойти. Мы увидели человека, который находится в сложном положении и ищет решение, которое устроит всех. Мы перестали спрашивать «как убедить его одобрить концепцию?» и начали спрашивать «как сделать так, чтобы эта концепция стала для него инструментом решения

его задач?».

Концепция «Китайский Новый год. Четыре Императора» была пересобрана. В ней появился не просто развлекательный сюжет, а метафора, которая работала на то, что было важно для директора: объединение команды перед лицом вызовов, подтверждение статуса перед партнёрами, демонстрация уверенности совету директоров. Императоры в сценарии — это не просто исторические персонажи. Это образ лидеров, которые сохраняют достоинство в кризис, объединяют вокруг себя тех, кто верит в их путь, и выходят из трудностей с новыми силами.

После утверждения концепции директор сказал нам: «Я сначала сомневался. Думал, это просто красивое шоу. Но вы показали, что это про нас. Про то, что мы сейчас переживаем. Спасибо».

Шаблон H2H-матрицы

Стейкхолдер. ФИО, должность, роль в проекте. И не просто название его должности, а то, как этот человек связан с тем, что мы делаем. «Генеральный директор, утверждает бюджет» — это формально. «Генеральный директор, который трижды возвращал проект на доработку, потому что не видел в нём смысла» — это уже информация.

Формальная роль / официальная цель. То, что написано в договоре, в брифе, в должностной инструкции. За что этот человек отвечает. Какую функцию выполняет. Этот столбец я заполняю первым. Он нужен, чтобы не забыть, что у человека есть обязательства, которые он не может игнорировать.

Неформальные интересы / страхи / риски. Самый важный столбец. Я записываю здесь то, что человек не говорит прямо, но что движет его решениями. Чего он боится? Что для него лично значит успех этого проекта? Какое его положение в компании может быть подорвано, если что-то пойдёт не так? Я не записываю догадки — я записываю то, что услышал в разговоре, или то, что выявил AI из публичных источников, или то, что команда предположила в упражнении «Проживи день заказчика».

Проявления в поведении. Как эти интересы и страхи проявляются в действиях. На чём этот человек настаивает?

Что вызывает у него сопротивление? Где он тормозит согласование? Какие вопросы задаёт снова и снова? Поведение не обманывает. Если я вижу, что человек избегает обсуждать бюджет, значит, его страх связан с деньгами. Если он постоянно возвращается к срокам — значит, для него важно предсказуемость. Если он требует множества вариантов — значит, он не уверен в своём решении.

Потенциал для события. Как, зная всё это, я могу построить событие, которое учитывает интересы этого человека? Не «решить его проблему» — это не моя задача. А создать условия, в которых он сможет получить то, что ему нужно, не вступая в конфликт с другими стейкхолдерами.

Этот столбец я заполняю не сразу. Сначала — диагностика. Потом — проектирование. Но он всегда есть в матрице, чтобы я не забыл: анализ стейкхолдеров — это не самоцель. Это подготовка к тому, чтобы создать событие, которое будет работать для всех.

Чек-лист «Кого включить в матрицу»

Самая частая ошибка в анализе стейкхолдеров — неполнота. Мы включаем тех, кто на виду, и пропускаем тех, кто может сказать «нет» в самый неподходящий момент. Чтобы этого избежать, я использую чек-лист. Он не гарантирует, что я никого не пропущу, но сокращает вероятность пропуска.

Вот вопросы, которые я себе задаю.

Кто подписывает договор? Это очевидный стейкхол-

дер. Но часто он — не единственный, кто принимает решение.

Кто утверждает бюджет? Иногда это тот же человек. Часто — другой. И у него могут быть свои критерии, не совпадающие с критериями того, кто подписывает договор.

Кто будет оценивать успех проекта? Не тот, кто подписал договор, а тот, кто будет отчитываться перед вышестоящим руководством. Их интересы часто расходятся.

Кто может наложить вето? Даже если формально у этого человека нет права вето, у него может быть неформальное влияние. К кому прислушивается заказчик? Чьё мнение для него авторитетно?

Кто не участвует в проекте, но может на него повлиять? Вице-президент из моей истории. Совет директоров. Супруг собственника. Начальник службы безопасности. Люди, которые не входят в проектную группу, но могут его остановить.

Кто пострадает, если проект пройдёт успешно? Этот вопрос я задаю себе реже других, но он, возможно, самый важный. Любой проект меняет баланс сил. Кто-то получает больше влияния, кто-то — меньше. Тот, кто теряет, будет сопротивляться. Иногда — скрыто. Иногда — неосознанно. Но если я не учёл его интересы, он может стать источником неожиданных проблем.

Кто ничего не говорит, но всё видит? Сотрудники, которые не участвуют в совещаниях, но будут работать с ре-

результатом проекта. Партнёры, которых пригласят на событие, но не спросили, чего они хотят. Аудитория, которая не знает о наших внутренних договорённостях, но будет оценивать событие по своим критериям.

Этот чек-лист я держу перед собой на этапе диагностики. Он, конечно, не даёт гарантий, но напоминает: стейкхолдер — это не тот, кто подписывает бумаги. Стейкхолдер — это любой, кто может повлиять на успех проекта или оказаться под его влиянием.

Цели и измеримость на этапе анализа стейкхолдеров

Анализ стейкхолдеров — этап, который трудно измерить количественно. Я не могу сказать: «мы выявили 83% стейкхолдеров» или «глубина понимания их интересов составила 7,2 балла». Но я не считаю это недостатком. Потому что измеримость здесь не в цифрах, а в качестве последующих решений.

Я определяю успех этого этапа через три критерия.

Первый: карта стейкхолдеров не содержит пропусков, которые аукнутся позже. Я не могу знать наверняка, что никого не пропустил. Но я могу проверить, задал ли себе все вопросы из чек-листа. Включил ли тех, кто утверждает бюджет. Подумал ли о тех, кто может наложить вето. Учёл ли тех, кто пострадает от успеха проекта. Если на все вопросы я ответил, вероятность пропуска снижается.

Второй: для каждого стейкхолдера я могу сформулировать не только его формальную роль, но и то, что для него важно в его собственной системе координат. Не «он отвечает за бюджет», а «он боится, что проект создаст неконтролируемые расходы, о которых придётся отчитываться перед советом директоров». Не «он согласовывает концепцию», а «ему нужно, чтобы концепция подтверждала его статус в глазах руководства». Если я могу сформулировать это — значит, я

услышал не только слова, но и то, что за ними стоит.

Третий: я знаю, с кем из стейкхолдеров нужно говорить до того, как концепция будет готова. Кто может сказать «нет», если его не спросить заранее? Чьё молчание на совещании не означает согласия? Чьё участие в проекте критически важно, но этот человек не входит в проектную группу? Если я могу ответить на эти вопросы, значит, анализ стейкхолдеров выполнил свою задачу.

Эти три критерия — не KPI в привычном смысле. Их нельзя вписать в отчётность. Но они работают. Они позволяют мне оценить, готов ли я переходить к следующему этапу, или нужно продолжать слушать, спрашивать, уточнять.

Глава 3. Феноменология восприятия гостя: что на самом деле происходит внутри события

Эта глава — ещё одна подводная часть айсберга пр который мы говорили в начале. Да, бриф скрывает страхи и амбиции заказчика, но существует еще один огромнейший и важнейший и для нас и для заказчика айсберг — внутренний мир гостя. Без понимания того, как гость переживает событие, любые наши сценарии и метафоры останутся лишь внешними и холодными умозрительными конструкциями.

Индустрия событий тратит миллиарды на то, чтобы собрать людей вместе. При этом почти ничего не известно о том, что происходит внутри этих людей. Известно, сколько они съели, сколько времени провели на площадке, как оценили работу официантов. Неизвестно, в какой момент у них перехватило дыхание, когда они почувствовали себя чужими в толпе, какая случайная фраза спикера заставила их задуматься, какое воспоминание всплыло из детства под определённую музыку. Измеряется всё, кроме главного.

Философ-феноменолог Эдмунд Гуссерль в начале прошлого века призывал европейскую науку вернуться «к самим вещам» — к тому, как вещи являются нашему сознанию, а не к их объективным свойствам (Гуссерль Э. Идеи к

чистой феноменологии и феноменологической философии. Кн. 1.). Этот призыв обращён и к организаторам событий. Вернуться к тому, как гость переживает событие. Не к длительности тайминга, а к тому, как гость чувствовал время. Не к количеству декораций, а к тому, какое пространство возникало вокруг него. Не к произнесённым со сцены словам, а к тому, что он слышал сквозь шум зала и собственные мысли.

Существует два подхода к событию.

Первый — событие как объект. Конструкция, собранная из элементов: сценарий, декорации, свет, звук, кейтеринг, технический райдер. Всё проектируется, собирается, проверяется на прочность. Гость выступает потребителем готового продукта, оценивает его качество. Всё измеримо, предсказуемо, управляемо.

Второй подход — событие как процесс. Живая ткань, которая ткётся в момент встречи. Организатор не создаёт событие. Он создаёт условия, в которых оно может произойти. Само событие рождается в том, как гость входит в пространство, как его взгляд скользит по лицам, как тело реагирует на музыку, как память откликается на случайно обронённую фразу. Оно неуловимо, изменчиво, глубоко лично. И именно оно составляет подлинную суть события.

В первом подходе гость — объект воздействия. Организатор знает, что он даёт, и ожидает предсказуемой реакции. Во втором — гость становится соавтором. Без его внутрен-

ней работы, без его прошлого опыта, без его сегодняшнего настроения ничего не происходит.

Второй подход лишает контроля и вносит неопределённость. Он требует признать: результат невозможно гарантировать. Можно только создать пространство, в котором он становится возможным. Именно это признание открывает путь к настоящему мастерству. Не к умению контролировать всё, а к умению создавать условия, в которых нужное переживание становится вероятным. Не к гарантии, а к повышению шансов.

Психолог Михай Чиксентмихайи, изучая, что делает человека счастливым в процессе деятельности, а не после неё, опросил сотни людей — художников, музыкантов, шахматистов, хирургов, альпинистов. Их объединяло одно состояние. Он назвал его потоком (flow) — полное погружение в действие, когда время исчезает, а сознание и деятельность сливаются (Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания.). Поток нельзя вызвать по команде. Но можно создать условия, в которых он возникает.

То же верно для события. Невозможно заставить гостя чувствовать то, что задумано. Но можно спроектировать пространство, время, ритм, сенсорную среду так, чтобы нужное переживание стало не принуждением, а естественным ответом.

Смещение фокуса с внешнего на внутреннее, с измеряемого на проживаемое не отменяет профессионализм, наобо-

рот, оно его углубляет. Требовать отчёта о том, что пережил гость, так же бессмысленно, как требовать отчёта о том, что человек чувствовал, глядя на закат, но понимать механизмы этого переживания, учиться их замечать, создавать для них почву — это и есть настоящая работа организатора.

Один случай прояснил эту разницу. Конференция для компании, переживавшей слияние. В брифе стояло стандартное: «информировать, мотивировать, объединить». Программа включала доклады, презентации, круглые столы, фуршет. Всё чётко, всё по плану. После мероприятия один из участников сказал: «Я пришёл сюда с мыслью уволиться, а ухожу с мыслью остаться. Не из-за того, что мне сказали. Из-за того, что я почувствовал. Когда выступал финансовый директор, я вдруг понял, что он тоже боится. И это изменило мое отношение».

Эта реплика не была прописана в сценарии. Организатор не знал, что финансовый директор боится. Но атмосфера, манера говорить, реакция зала создали пространство, в котором это признание стало возможным. Гость услышал не информацию, а человека.

Вход в событие: социально-эстетический перенос

Любое событие начинается не с первого слова ведущего и не с первого аккорда музыки, а в тот самый миг, когда гость ещё только приближается к дверям, ещё не знает, что его ждёт, но его тело уже начинает готовиться к переходу. Замедляется шаг, меняется ритм дыхания, взгляд ищет ориентиры, а сознание колеблется между «остаться там» и «уже быть здесь». Этот переход, который философ-феноменолог Эдмунд Гуссерль назвал бы интенциональным актом направленности на новую реальность, а антрополог Арнольд ван Геннеп — началом обряда перехода, я называю социально-эстетическим переносом: процессом, в ходе которого человек добровольно покидает одну психологическую реальность и вступает в другую, руководствуясь не внешним принуждением, а внутренним согласием, которое, однако, можно сознательно проектировать.

Пороговая зона (лиминальность)

Первое, что происходит с гостем в момент приближения к событию, — он оказывается в состоянии, которое антрополог Виктор Тёрнер, развивая идеи ван Геннепа, назвал лиминальностью, от латинского *limen* — порог (Тёрнер В. Символ и ритуал.). Лиминальность — это пограничное, подве-

шенное состояние, когда человек уже не принадлежит прежней реальности (повседневным заботам, рабочему графику, привычным социальным ролям), но ещё не принадлежит новой (правилам события, предложенной атмосфере, временной идентичности гостя). В этом между-бытии старые ориентиры перестают работать, а новые ещё не сформировались, и именно эта неопределённость делает человека одновременно уязвимым и открытым — уязвимым потому, что он лишился привычных защит, открытым потому, что он готов принять новые правила игры, если они будут предложены достаточно отчётливо и деликатно.

Для организатора событий лиминальность — не абстрактное философское понятие, а практическая категория, требующая осознанного проектирования. Пороговая зона начинается задолго до того, как гость переступает дверь: это может быть длинный коридор с приглушённым светом, лифт, поднимающийся на высокий этаж, гардероб, где человек сдаёт верхнюю одежду и вместе с ней — часть своей уличной идентичности, или просто пространство перед входом, где он замедляется, осматривается, настраивается.

Каждый из этих элементов работает как психологический шлюз, постепенно снижающий давление привычной реальности и подготавливающий сознание к принятию новой. Если пороговая зона отсутствует или спроектирована небрежно, гость входит в событие, не успев отключиться от внешнего мира, и тогда всё последующее действие разворачивается

на фоне его нерассеянной тревоги, незаконченных мыслей о работе или раздражения, принесённого с улицы.

Ритуал начала

Когда порог пройден и гость оказался внутри пространства события, наступает момент, который требует решительного действия — не просто продолжения перехода, а акта, который окончательно отделяет «здесь» от «там». Эту функцию выполняет ритуал начала: не просто объявление «добро пожаловать», а сенсорно и символически насыщенное действие, которое подобно тонкому ножу разрезает ткань обыденности, за которой уже не скрыться назад. Ритуал может быть разным: удар гонга, фанфары, внезапное затемнение зала с единственным лучом света на сцене, коллективный тост, произнесение клятвы или пароля, вручение символического предмета. Важно не его конкретное содержание, а его функция: он должен быть не просто информационным сообщением о начале, а событием в сознании гостя, после которого он уже не может оставаться в прежнем режиме восприятия.

Философ Михаил Бахтин, размышляя о карнавальной культуре, отмечал, что начало карнавала — это всегда акт, отменяющий обычные иерархии и запреты, акт, который легитимизирует иное поведение, иное общение, иную меру свободы (Бахтин М. М. Творчество Франсуа Рабле и народная культура средневековья и Ренессанса.). Ритуал начала на современном событии выполняет ту же функцию: он даёт гостю официальное, санкционированное разрешение времен-

но отложить свои привычные социальные роли — начальника и подчинённого, родителя и ребёнка, эксперта и новичка — и принять новые, предлагаемые контекстом события. Без этого разрешения многие гости так и останутся в своих масках, и подлинной встречи не произойдёт.

Смена социальной маски

Когда ритуал начала совершён, наступает третий, самый интимный этап переноса — добровольное сложение прежних полномочий, которое психологи называют деавторизацией, а философы — временным приостановлением действия привычных категорий. Гость не просто узнаёт новые правила — он решает им подчиниться. Это решение не может быть навязано; оно может быть только предложено и поддержано. Инструментами такой поддержки служат, во-первых, игровая легенда — предложение новой роли, которую гость может примерить, не боясь потерять лицо (например, «сегодня вы — исследователи», «сегодня вы — члены тайного общества», «сегодня вы — султаны»); во-вторых, материальные артефакты, которые фиксируют новую идентичность телесно (бейдж, браслет, значок, элемент одежды); в-третьих, обращение, которое подтверждает эту новую роль публично, в присутствии других гостей.

Важно понимать, что смена маски — не обман и не принуждение к фальши. Психолог Карл Густав Юнг, вводя понятие «персона», подчёркивал, что социальные маски не только скрывают истинное лицо, но и помогают человеку адап-

тироваться к разным контекстам, проявляя разные грани его личности (Юнг К. Г. Психологические типы.). На события гость не перестаёт быть собой — он получает легитимную возможность проявить ту сторону себя, которая в повседневной жизни остаётся в тени: смелость, спонтанность, любопытство, готовность к игре. И эта возможность тем ценнее, чем больше она воспринимается как добровольный выбор, а не как навязанная обязанность.

Атмосфера, музыка, планировка пространства как невербальная инструкция

Когда маска принята, гость оказывается внутри новой реальности, у которой есть свои законы, но эти законы редко проговариваются вслух. Их передают невербальные, сенсорные сигналы, которые социолог Ирвинг Гофман назвал бы «рамкой взаимодействия» — совокупностью подсказок, определяющих, какое поведение здесь уместно, а какое — нет (Гофман И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта.).

Атмосфера задаёт общий эмоциональный тон: торжественный, расслабленный, игровой, интимный. Музыка дирижирует энергетикой и темпом: быстрая и громкая побуждает к движению и контакту, тихая и медленная — к разговору и сосредоточению. Но самый красноречивый рассказчик — планировка пространства.

Открытый план с высокими столами и стоячими коктейлями буквально кричит: «Перемещайся, знакомься, устанавливай».

ливай контакты». Камерные диванчики в нишах с приглушённым светом шепчут: «Устройся поудобнее, доверяй, откровенничай». Длинный банкетный стол чётко ранжирует участников по иерархии, а круглый стол декларирует равенство и командную работу. Узкий коридор, ведущий к основной зоне, создаёт ощущение интриги и предвкушения. Тёмный угол с креслами — пространство для уединения и рефлексии. Гость считывает эти сигналы не сознательно, а телесно, через выбор маршрута, позы, громкости голоса, дистанции общения. И если эти сигналы согласованы между собой и соответствуют заявленной концепции, гость осваивается в новых правилах без труда; если же они противоречат друг другу — например, пафосная музыка играет в неформальном пространстве с диванами-мешками, — он испытывает когнитивный диссонанс, который разрушает погружение.

Пример из кейса «Сад земных наслаждений»

Проект «Сад земных наслаждений» (иммерсивный гастроужин для десяти топ-менеджеров, организованный командой [Immersive-Event](#)) демонстрирует, как все четыре элемента социально-эстетического переноса могут быть спроектированы в единую, многослойную структуру. Гости прибывали в арт-галерею, где их встречала не обычная сотрудница, а семейная пара — Эдмон и Мерседес, персонажи романа «Граф Монте-Кристо». Эта встреча была первой пороговой зоной: гости ещё не вошли в основной зал, но уже ока-

зались в пространстве, где действуют иные, не музейные, не деловые правила. Эдмон вскоре исчезал, якобы для подготовки сюрприза, а Мерседес оставалась рассказывать истории о приключениях своего мужа, постепенно вводя гостей в атмосферу тайны и приключения — это была вторая, более глубокая пороговая зона, где сепарация от повседневности продолжалась, а ожидание предстоящего нарастало.

Ритуал начала наступал, когда Эдмон возвращался и трижды стучал в дверь центрального зала. Троекратный стук — архетипический жест, известный из фольклора и религиозных церемоний, — выполнял функцию акустического и символического ножа: он прерывал течение обычного времени, привлекал внимание, сигнализировал, что сейчас произойдёт нечто, требующее полной включённости. Дверь распахивалась, и гости видели длинный праздничный стол на десять мест, а у стены — фигуру Сальвадора Дали, который на испанском приглашал их войти. В этот момент совершался главный акт переноса: из галереи, где они были зрителями, — в зал, где они становились участниками.

Смена социальной маски происходила постепенно, через несколько этапов. Во-первых, каждый гость с самого начала был персонализирован: Эдмон и Мерседес обращались к ним как к старым знакомым, по имени, с подчёркнутым уважением («Мы ждали именно Вас, досточтимый Александр Петрович!»). Это был первый шаг к новой идентичности — не «клиент», не «менеджер», а «особенный гость». Во-вто-

рых, в ходе вечера каждый получал возможность стать творцом: блюдо «Гаспаччо Поллока» предполагало, что гость надевает фартук и из цветных соусов создаёт свою картину прямо на тарелке. Это превращало его из пассивного потребителя в активного соавтора, что является высшей формой принятия новой роли. В-третьих, блюдо «Чёрная треска Малевича» вовлекало гостей в интеллектуальную игру: они должны были разгадать смысл геометрических фигур (квадрат, круг, крест) и расставить их в правильном порядке. Это давало статус знатока, ценителя, человека, понимающего то, что не очевидно.

Нейрокогнитивная модель первых впечатлений

Когда гость переступает порог, его мозг за доли секунды оказывается погружён в мультисенсорный поток, который невозможно остановить, замедлить или отфильтровать — свет, звуки, запахи, температура, движение других людей, собственная поза, вибрация пола под ногами обрушиваются на него одновременно, и у него нет времени на то, чтобы осознанно обработать каждый сигнал, потому что сознание всегда запаздывает, а тело и древние отделы мозга уже начали работать, вынося вердикты ещё до того, как гость успел подумать первую связную мысль о происходящем. Психолог Уильям Джеймс когда-то описал сознание новорождённого как «один огромный, цветущий, гудящий беспорядок», и взрослый человек на пороге незнакомого события в чём-то возвращается в это состояние — его восприятие тонет в хаосе, и единственный способ выжить в этом хаосе (выжить не физически, а психологически, сохранив способность ориентироваться и принимать решения) — это положиться на механизмы, которые работают быстрее мышления.

Шок входа

Первая секунда после того, как гость оказался внутри пространства события, не имеет ничего общего с плав-

ным, осмысленным восприятием, которое мы привыкли себе представлять, когда думаем о том, как человек «смотрит» или «слушает». На самом деле это самая настоящая информационная атака, в которой участвуют все каналы чувств одновременно: глаза сканируют свет, тени, цвета, движение, лица, предметы; уши улавливают музыку, гул голосов, шаги, эхо, собственное дыхание; кожа ощущает температуру воздуха, движение потоков, фактуру поверхности под ногами и под руками; нос регистрирует запахи — знакомые и незнакомые, приятные и настораживающие. В этот момент мозг гостя не столько обрабатывает информацию, сколько пытается просто не захлебнуться в её потоке, и для этого у него есть два последовательных, но качественно различных инструмента, которые нейробиолог Джозеф Леду назвал «низкой» и «высокой» дорогами обработки эмоциональной информации (LeDoux J. The Emotional Brain.).

Быстрая дорога.

Первой включается «быстрая дорога» — эволюционно древний механизм, который проходит через таламус напрямую к миндалевидному телу (амигдале), минуя кору больших полушарий, и работает как система раннего предупреждения, сканирующая среду на предмет угрозы или безопасности без участия сознания. Этот путь не различает нюансов — он оперирует самыми грубыми, но самыми важными для выживания категориями: тепло или холод, светло или темно, тесно или просторно, тихо или шумно, знакомо или чуждо. В

контексте события «быстрая дорога» за доли секунды формирует базовый аффективный тон — то первичное ощущение, которое гость потом назовёт словами «здесь хорошо» или «здесь тревожно», даже не отдавая себе отчёта в том, на каких именно сигналах основан этот вывод. Именно поэтому тёплый, рассеянный, не режущий глаз свет действует успокаивающе, а холодный, направленный, резкий — настороженно; именно поэтому мягкая, ненавязчивая музыка расслабляет, а громкая, с резкими перепадами — напрягает; именно поэтому запах свежего хлеба или древесины создаёт ощущение подлинности и уюта, а запах краски и новизны — ощущение искусственности и недоверия. Вердикт «быстрой дороги» не обсуждается и не пересматривается — он просто есть, и он окрашивает всё последующее восприятие в свои цвета.

Медленная дорога

Через долю секунды после того, как «быстрая дорога» уже вынесла свой примитивный, но уже неотменимый вердикт, в игру вступает «медленная дорога» — путь, который проходит через таламус в кору больших полушарий, а оттуда в префронтальную кору, центр аналитического мышления, планирования и социального интеллекта. Этот путь медленнее, он требует больше ресурсов, он утомляет, но он позволяет задавать вопросы, на которые «быстрая дорога» не способна: «Что здесь происходит?», «Кто эти люди?», «Какое моё место в этой иерархии?», «Соответствует ли происходящее мо-

им ожиданиям?». Гость начинает активно сканировать социальный ландшафт: оценивать дресс-код окружающих, считывать невербальные сигналы (кто с кем общается, как близко стоят, насколько открыты позы и жесты), сравнивать себя с другими, искать точки входа и избегать угроз своей социальной самооценке.

Психолог Леон Фестингер назвал это явление «теорией социального сравнения» — базовой потребностью человека определять свои убеждения и способности, оценивая себя относительно других (Festinger L. A Theory of Social Comparison Processes.). На конференции гость спрашивает себя: «Достаточно ли я компетентен, чтобы здесь находиться?». На корпоративе: «Как мне держаться с начальником, чтобы не нарушить субординацию, но и не выглядеть скованно?». На свадьбе: «Достаточно ли трогателен мой тост по сравнению с тостами других гостей?». «Медленная дорога» не отменяет и не переопределяет вердикт «быстрой дороги» — она достраивает его, обрастает смыслами, интерпретациями, рациональными обоснованиями, но фундамент уже заложен, и если «быстрая дорога» сказала «тревожно», вся аналитическая работа «медленной дороги» будет направлена на поиск подтверждений этой тревоги, а не на объективную оценку ситуации.

Рождение целостного впечатления

В точке пересечения «быстрой» и «медленной» дорог, в том самом зазоре между мгновенной эмоциональной реак-

цией и её последующим осмыслением, рождается целостное впечатление от события — не сумма отдельных оценок (свет хороший, музыка приятная, речь умная), а синтез, в котором телесный комфорт (или дискомфорт) и интеллектуальный интерес (или скука) сплавляются в неразделимое единство, которое психолог Антонио Дамасио назвал «соматическим маркером» — телесной меткой, которая помогает мозгу принимать решения, даже когда рационального анализа недостаточно (Дамасио А. Ошибка Декарта.). Если телесный комфорт и интеллектуальный интерес совпадают — гость чувствует предвкушение, внутренний кивок: «Здесь будет хорошо». Если расходятся — возникает когнитивный диссонанс, который разрушает целостность впечатления и заставляет гостя либо игнорировать дискомфорт (если контент очень силён), либо обесценивать контент (если дискомфорт слишком велик). Именно поэтому безупречный сценарий может провалиться в неудобном, душном, плохо освещённом помещении, а скромное по замыслу событие — стать запоминающимся в пространстве, где гость с первой секунды почувствовал себя принятым и защищённым.

Пример из кейса «Люциус»

Мультисенсорное шоу «Люциус», организованное командой [Immersive-Event](#), представляет собой образцовый пример того, как согласованная работа всех сенсорных каналов создаёт эффект полного погружения с первой секунды.

Гости входили в зал, где их ждала строгая, почти церемо-

ниальная обстановка: чёрные скатерти на столах, нейтральный свет, спокойная фоновая музыка. Этот первый слой восприятия (тёмные, глубокие тона, приглушённая акустика) через «быструю дорогу» формировал ощущение стабильности, порядка, предсказуемости — мозг получал сигнал: «здесь безопасно, здесь можно расслабиться».

Затем, по просьбе ведущего, гости подходили к барной стойке, и в этот момент официанты демонстративно снимали чёрные скатерти, обнажая белые, подготовленные к видеопроекции поверхности. Свет резко менялся, становясь более динамичным, музыка сменялась мощным оркестровым вступлением «The Greatest Showman», а на столах запускался видеомэппинг — волны цвета, абстрактные формы, движущиеся линии, которые превращали поверхность стола в живой экран.

«Быстрая дорога» мгновенно переключалась: из режима спокойного наблюдения мозг переходил в режим повышенного внимания, фиксируя неожиданность, новизну, сенсорную насыщенность. «Медленная дорога» включалась чуть позже, когда герцог Веронский обращался к гостям как к «королям ночной Вероны» — эта вербальная и социальная метка давала рациональное объяснение происходящему: «мы не просто смотрим шоу, мы — его участники, нас признали, нам доверяют». Синхронизация видеомэппинга с подачей блюд (каждый новый этап ужина сопровождался новой видео-темой — золотые пески, собирающиеся в логотип;

красные лепестки, слетающие к маске; планеты, вращающиеся вокруг солнца) создавала непрерывный, но ритмически организованный сенсорный поток, в котором не возникало пауз для выпадения из погружения.

К моменту подачи первого блюда мозг гостя уже совершил полный цикл обработки: «быстрая дорога» зафиксировала безопасность и новизну, «медленная дорога» подтвердила статус и смысл, а синтез этих двух сигналов породил то самое целостное впечатление, которое гости потом описывали словами «мы попали в другую реальность» — не потому, что реальность изменилась, а потому, что их мозг переключился в режим полного доверия и включённости, и все последующие события воспринимались уже из этого состояния

«Океаническое» чувство: поток, синхронизация, принадлежность

Когда первый шок входа преодолён, когда «быстрая» и «медленная» дороги уже вынесли свои вердикты и целостное впечатление сформировалось, наступает следующий, более глубокий этап погружения — тот, на котором границы индивидуального «я» начинают размягчаться, а отдельные гости перестают быть изолированными монадами и превращаются в пульсирующую, дышащую общность. Психолог и философ, изучавший религиозный опыт, назвал бы это состояние «океаническим чувством» — растворением личного в коллективном, временной утратой эгоцентрической перспективы ради переживания единства с другими (James W. *The Varieties of Religious Experience.*). В контексте события это чувство не является мистическим или спонтанным — оно имеет чёткую нейробиологическую и социально-психологическую структуру, которую можно проектировать, опираясь на три взаимосвязанных механизма: синхронизацию телесных ритмов, эмоциональное заражение и совместное действие, приводящее к состоянию потока.

Совместный ритм: зеркальные нейроны, нейронные осцилляторы, танец как высшая форма синхронности

Фундамент «океанического» чувства лежит на самом ба-

зовом, почти физиологическом уровне — на синхронизации телесных ритмов, которая происходит без участия сознания, помимо воли и часто вопреки намерениям человека. Нейробиологи открыли два ключевых механизма этой синхронизации: зеркальные нейроны и нейронные осцилляторы. Зеркальные нейроны, впервые описанные командой Джакомо Ризцоллатти в Пармском университете, активируются не только когда человек совершает действие сам, но и когда он наблюдает, как это же действие совершает другой (Rizzolatti G., Sinigaglia C. *Mirrors in the Brain: How Our Minds Share Actions and Emotions.*). Увидев, как сосед подносит бокал к губам, гость непроизвольно повторяет это движение в своём моторном воображении; услышав заразительный смех, мышцы его лица уже готовятся к улыбке; наблюдая за танцующими, его тело начинает неосознанно подстраиваться под их ритм. Нейронные осцилляторы — группы клеток, генерирующие ритмическую активность, — захватываются внешним ритмом (музыки, аплодисментов, скандирования) и начинают синхронизировать внутренние процессы мозга с этим внешним темпом, создавая состояние, которое нейробиолог Улаф Бланке назвал «моторным резонансом» (Blanke O. *Multisensory Brain Mechanisms of Bodily Self-Consciousness.*). Танец оказывается высшей формой этой телесной синхронизации: когда десятки или сотни тел движутся в едином ритме, зеркальные нейроны и нейронные осцилляторы работают на полную мощность, стирая невидимую грань между «я»

и «другим», и движение соседа перестаёт быть чужим — оно становится продолжением собственного намерения, частью единого динамического целого.

Общее настроение: эмоциональное заражение,
ритуал как катализатор коллективного аффекта

От синхронизации движений — один шаг к синхронизации эмоций, и этот шаг обеспечивает феномен эмоционального заражения, который социальный психолог Элейн Хэтфилд определила как автоматическую, непроизвольную и бессознательную тенденцию подстраивать свои эмоции под эмоции окружающих (Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R.L. Emotional Contagion.). Эмоции передаются не через слова и даже не через интонации, а через прямой телесный резонанс: мимика собеседника активирует те же лицевые мышцы у слушающего, тембр голоса — те же вокальные связки, поза и жесты — ту же проприоцептивную систему. Искренняя, безудержная улыбка одного гостя непроизвольно вызывает улыбку у тех, кто на него смотрит; сдавленный вздох разочарования в толпе заставляет других ощущать то же напряжение; взрыв общего смеха катится по залу как волна, которую невозможно остановить, потому что каждый следующий подхватывает её не сознательным решением, а чисто телесным, дорефлексивным откликом. Ритуал выступает мощнейшим катализатором этого процесса именно потому, что он даёт им легитимную форму и направление. Торжественный тост, поднимающий сотни бокалов в одном порыве

ве; скандирование общего «ура!»; минута молчания, склоняющая головы в едином ритме скорби — все эти формализованные практики являются не столько знаками уважения к традиции, сколько функциональными инструментами, которые направляют рассеянную энергию индивидуальных эмоций в единое русло, создавая пик коллективного аффекта, где личное переживание не подавляется, а усиливается, отражаясь и многократно умножаясь в переживаниях других.

Погружение в поток: условия потока по
Чиксентмихайи

Высшая форма соединения с событием — это не просто синхронизация с другими и не просто эмоциональное заражение, а полное, абсолютное погружение в само действие, которое психолог Михай Чиксентмихайи назвал потоком (flow) — редким и драгоценным режимом работы сознания, когда человек настолько сфокусирован на деятельности, что действие и осознание сливаются воедино, самокритика замолкает, внешние отвлекающие факторы исчезают, а остаётся только чистый, непосредственный диалог с задачей (Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience.). Чиксентмихайи выделил три ключевых условия для возникновения потока, и каждое из них применимо к проектированию событий.

Первое — ясные цели: гость должен понимать, что именно ему нужно сделать в каждый конкретный момент, даже если эти цели игровые или символические («найти подсказ-

ку», «выполнить задание», «создать арт-объект»).

Второе — немедленная обратная связь: каждое действие должно иметь видимый, осязаемый результат, который подтверждает правильность движения или требует корректировки (загорелся свет, раздались аплодисменты, открылась следующая локация, изменилась музыка).

Третье — баланс между сложностью задачи и навыками участника: если задача слишком проста, наступает скука; если слишком сложна — тревога и отключение; поток возникает только на тонкой грани, где вызов незначительно, но ощутимо превосходит текущие возможности, заставляя человека мягко растягивать свои навыки, но не впадать в отчаяние.

В событийной практике поток может быть индивидуальным (гость, увлечённый созданием картины на мастер-классе) или коллективным (команда, решающая сложную задачу в квесте, где успех каждого зависит от действий всех), но в обоих случаях он требует одного и того же: чёткой структуры, которая при этом не ощущается как принуждение, и оптимального вызова, который мобилизует, но не парализует.

От «я» к «мы»: рождение временной общности,
конструирование общей идентичности

Когда синхронизация тел, эмоциональное заражение и коллективный поток достигают определённой интенсивности, происходит качественный скачок: разрозненные индивиды начинают ощущать себя не просто группой людей, ока-

завшихся в одном месте в одно время, а временной общностью, «мы», обладающим общей идентичностью, общими воспоминаниями и общим языком, которого нет у посторонних. Философ Мартин Бубер в своей работе «Я и Ты» различал два типа отношений: «Я-Оно», где другой воспринимается как объект, и «Я-Ты», где другой встречается как субъект, и эта встреча меняет обоих (Buber M. I and Thou.). В событии, где состоялась подлинная синхронизация, гость переживает именно «Я-Ты» — не в романтическом, а в социальном смысле: его собственное «я» обогащается через контакт с другими, потому что общее переживание становится частью его личной истории, а другие гости — не просто соседи по залу, а соучастники, свидетели и хранители этой истории. Антрополог Виктор Тёрнер, исследуя ритуалы перехода, ввёл для этого явления понятие «коммунитас» — спонтанная, непосредственная, экзистенциальная общность, возникающая между людьми, проходящими через лиминальное состояние вместе (Turner V. The Ritual Process: Structure and Anti-Structure. P). Коммунитас не имеет ничего общего с формальной группой, скреплённой должностными инструкциями или родственными узами; это временное, хрупкое, но невероятно сильное переживание «мы», которое возникает именно потому, что все участники добровольно прошли через порог, приняли новые правила игры, синхронизировали свои ритмы и эмоции, и теперь их объединяет не внешняя причина, а внутреннее, прожитое, выстраданное вместе чув-

ство. Именно эта хрупкость делает переживание таким ценным: гость знает, что «мы» существует только здесь и сейчас, что завтра, когда событие закончится, общность распадётся, и это знание придаёт каждому моменту единства особую, почти болезненную остроту.

Пример из кейса «1001 ночь»

Иммерсивное шоу «1001 ночь», организованное командой [Immersive-Event](#), демонстрирует, как все четыре механизма — синхронизация, эмоциональное заражение, поток и рождение временной общности — могут быть спроектированы в единую драматургическую линию, ведущую от разрозненных индивидов к сплочённому «мы» первопроходцев, готовых вместе отправиться в неизведанное.

Синхронизация запускалась с первого акта вечера через простой, но точно выверенный интерактив: Мудрец, персонаж, игравший роль ведущего, выходил на сцену и задавал залу вопрос «Готовы?!», а трубачи отвечали мощным аккордом; вопрос повторялся, и постепенно, после нескольких циклов, зал начинал кричать «Готовы!» в унисон, даже те, кто в начале вечера держался отстранённо и скептически. Этот ритмический паттерн — вопрос, пауза, ответ, нарастающая громкость — запускал работу нейронных осцилляторов, синхронизируя дыхание и голосовые связки сотен людей, превращая их в единый звучащий организм.

Эмоциональное заражение достигало пика в сцене кастинга Жасмин, когда пять женщин из числа гостей выходили

ли на сцену, танцевали, читали монолог, а зал аплодисментами выбирал победительницу. Волнение участниц, их страх ошибиться, радость от поддержки, азарт зрителей, которые болели за каждую — все эти эмоции передавались от человека к человеку с той же скоростью и силой, с какой распространяется смех в переполненном кинозале, и к моменту объявления победительницы весь зал дышал как один человек: единый вдох перед объявлением, единый выдох аплодисментов, единая улыбка на сотнях лиц.

Состояние потока возникало для разных гостей в разных точках вечера, но общей, объединяющей всех точкой потока становился момент, когда Алладин, герой, с которым идентифицировал себя зал, получал лампу и, растерянно вертя её в руках, обращался к гостям с вопросом: «Что мне с ней делать?». Кто-то из зала кричал «Потри!», Алладин тёр, появлялся Джин, и тот самый гость, выкрикнувший подсказку, на несколько секунд становился соучастником чуда, а весь зал переживал этот момент как общее открытие — не запланированное, не прописанное в сценарии, а рождённое здесь и сейчас, в диалоге между сценой и залом, между сценарием и импровизацией.

Рождение временной общности, перехода от «я» к «мы», происходило в финале, когда после речи генерального директора, провозгласившего гостей султанами, начиналось шествие всех персонажей по залу, и каждый гость слышал личное обращение: «Мы вас очень ждали, султан!», «Мы ра-

ды вас видеть, дорогой наш султан!». А затем весь зал — и гости, и актёры, и персонажи, и обслуживающий персонал — вместе исполняли песню «Мы желаем счастья вам». Эта песня, знакомая каждому с детства, нейтральная по содержанию, но невероятно сильная по ритуальному заряду, становилась тем самым актом, который закреплял пережитое «мы»: не «я был на мероприятии», а «мы прошли этот путь вместе». И когда гости выходили из зала, они уносили с собой не впечатление от красивого шоу, а память о принадлежности к временной общности, которая, возможно, никогда не соберётся снова, но которая уже изменила их отношение друг к другу, к компании и к будущему, которое ещё не наступило, но уже перестало пугать.

Внутренний хронотоп гостя

Каждый гость, переступив порог события, оказывается не просто в физическом пространстве с определённой планировкой и не просто во временном отрезке с обозначенным началом и концом — он оказывается в уникальном, субъективном сплаве времени и пространства, который филолог и философ Михаил Бахтин назвал хронотопом, подчёркивая их неразрывное единство: время здесь сгущается, уплотняется, становится художественно-зримым, а пространство интенсифицируется, втягивается в движение времени, сюжета, истории (Бахтин М. М. *Формы времени и хронотопа* в романе.). Организатор события может составлять тайминг и чертить план рассадки, но внутренний хронотоп гостя — то, как он переживает течение времени и организацию пространства — живёт по своим особым законам, и эти законы можно не просто наблюдать, а сознательно проектировать, если понимать их структуру.

Время: субъективное время как рельеф (скука, поток, остановленные мгновения)

У каждого гостя есть двое часов: одни висят на стене или высвечиваются на экране смартфона и отсчитывают объективные минуты и часы, другие тикают внутри, и их ход определяется не механикой, а вниманием, интересом, эмоциональной вовлечённостью. Психологи, изучавшие восприятие

времени, установили, что субъективная длительность события не совпадает с объективной: чем больше информации обрабатывает мозг, тем дольше ему кажется время, а чем меньше — тем быстрее оно пролетает незаметно. На скучной лекции, где ничего не меняется, мозг не получает новых стимулов, его активность снижается, и каждая минута тянется как час, потому что нечем заполнить паузы между редкими событиями; в состоянии потока, напротив, мозг обрабатывает огромные массивы информации, сознание полностью погружено в действие, и два объективных часа пролетают как одно субъективное мгновение (Hancock P.A., Weaver J.L. On Time Distortion Under Stress.).

Между этими двумя полюсами — тягучей скукой и стремительным потоком — есть третий, самый ценный для организатора режим субъективного времени: остановленные мгновения. Это те самые кадры, которые потом вспоминаются как самые яркие, самые плотные, самые значимые моменты события: взгляд, встреченный через зал; фраза спикера, которая заставила замереть и забыть о дыхании; несколько секунд тишины после кульминации, когда весь зал переживает одно и то же чувство, не нуждающееся в словах. В эти мгновения субъективное время не ускоряется и не замедляется — оно останавливается, и мозг, фиксируя эту остановку, кодирует переживание особенно плотно, так что при воспоминании оно разворачивается в памяти как длинный, насыщенный эпизод, хотя объективно длилось всего несколь-

ко секунд. Задача организатора — не заполнять каждую секунду события активностью (это ведёт к эмоциональному истощению), а сознательно выстраивать рельеф времени: чередовать фазы потока, где время исчезает, с фазами остановленных мгновений, где время кристаллизуется, и с фазами тихой рефлексии, где гость может переварить пережитое, прежде чем двигаться дальше.

Пространство: планировка как сценарий (линейная, лабиринт, кластерная)

Пространство события никогда не бывает нейтральным фоном — оно говорит с гостем языком расстояний, границ, направлений, укрытий и открытых зон, и этот язык гость считывает бессознательно, телом, ещё до того, как его сознание успело сформулировать первую мысль о планировке. Архитектор и теоретик дизайна Билл Хиллер, развивая идеи пространственной синтаксиса, показал, что конфигурация пространства предопределяет социальные взаимодействия не жёстко, но вероятно: одни планировки провоцируют встречи и разговоры, другие — избегание контакта и изоляцию, третьи — движение и исследование (Hillier B. Space is the Machine.). Для событийной практики можно выделить три базовых типа пространственной организации, каждый из которых создаёт свой сценарий поведения и переживания.

Линейная планировка — длинный зал со сценой в торце, ряды стульев, обращённые в одну сторону, или последо-

вательность комнат, через которые гости движутся друг за другом в заданном порядке — диктует иерархию и монолог: все взгляды направлены в одну точку, все тела ориентированы одинаково, любое отклонение от предписанного маршрута воспринимается как нарушение. Такой хронотоп подходит для церемоний, лекций, официальных презентаций, где важно подчеркнуть единство внимания и централизованное управление, но он же делает спонтанное общение маловероятным, а индивидуальное исследование пространства — практически невозможным.

Планировка в виде лабиринта — извилистые коридоры, неожиданные повороты, смена маленьких комнат, переходы из света в тень и обратно — провоцирует исследование, интригу, ощущение тайны, а также спонтанные встречи в неожиданных местах, которые в линейной планировке никогда не произошли бы. В лабиринте нет единого центра, а значит, нет и предписанной роли: каждый гость становится первооткрывателем собственного маршрута, и его путь через событие превращается в уникальное приключение, о котором он потом будет рассказывать иначе, чем его сосед, потому что они видели разный порядок комнат, встречали разных персонажей, находили разные подсказки.

Кластерная планировка — несколько островков активности в одном большом зале (бар, зона мастер-классов, лаунж с диванами, интерактивная инсталляция), соединённых свободными проходами — предлагает свободу выбора при

сохранении чувства общности, потому что из любой точки видно и слышно, что происходит в других кластерах, и гость может мигрировать от одной активности к другой, не теряя связи с целым. Этот хронотоп поддерживает полилог: возможны одновременно несколько разговоров, несколько центров внимания, и гость сам регулирует глубину своего погружения — быть в гуще событий у бара или наблюдать со стороны из уютного кресла. Выбор типа планировки — это не вопрос вкуса, а вопрос соответствия сущностной задаче: для церемонии награждения нужна линейная структура, для иммерсивного квеста — лабиринт, для конференции с элементами нетворкинга — кластерная.

Тактильность: фактуры, температура, проксемика, мускульная память события

Если планировка говорит с гостем на языке зрения и движения, то тактильность — на языке кожи, мышц, температуры, вестибулярного аппарата, и этот язык, возможно, самый древний и самый убедительный, потому что он обращён к тем отделам мозга, которые не умеют сомневаться и не знают, что такое ирония. Тёплая, шершавая поверхность деревянного стола, прохладная гладкость мраморной столешницы, мягкое, податливое кресло, в котором тело проваливается и расслабляется, жёсткий стул, заставляющий спину держать напряжение, — каждая фактура несёт своё сообщение: «здесь можно расслабиться», «здесь нужно быть собранным», «здесь всё по-настоящему», «здесь пластик и си-

ликон, не обманывайся». Температура воздуха работает так же безотказно: духота подсознательно ассоциируется с теснотой, угрозой, нехваткой воздуха для принятия решений; свежая прохлада — с ясностью, открытостью, доступом к ресурсам. Проксемика — наука о пространственных дистанциях, основанная Эдвардом Холлом, — выделяет несколько зон, вторжение в которые без разрешения вызывает стресс, а нахождение в них с разрешения — доверие и близость (Hall E.T. *The Hidden Dimension*.). В фуршетной зоне, где локти касаются локтей, гость вынужден к большей фамильярности, чем он выбрал бы сознательно; в пустом зале с редкими креслами он держит дистанцию, даже если хочет сблизиться. Организатор, понимающий проксемику ((от англ. *proximity* — близость) может сознательно управлять плотностью: теснота в одних зонах провоцирует неформальное общение, простор в других — даёт передышку и ощущение свободы.

Все эти тактильные сигналы складываются в то, что можно назвать мускульной памятью события — слой воспоминаний, который невозможно передать фотографиями или пересказать словами, но который остаётся в теле надолго после того, как забыты тезисы спикеров и имена участников. Гость не вспомнит, о чём был третий доклад, но его тело будет помнить, как гудела спина после трёх часов на неудобных стульях, и это воспоминание окрасит всё впечатление от конференции в негативные тона, даже если контент был блестящим. И наоборот: идеальная температура, удобная мебель,

приятная фактура обивки создают фон базового принятия, на котором даже сложные или провокационные идеи воспринимаются с большим доверием, потому что тело уже сказало «да», и сознанию трудно с этим спорить.

Практические выводы для организаторов

Из понимания внутреннего хронотопа вытекают три практических принципа, которые меняют подход к проектированию события.

Первый: проектируйте не тайминг, а ритмическое дыхание события — чередование вдохов (моментов концентрации, коллективного ритуала, получения информации) и выдохов (пауз для интеграции, неформального общения, свободного движения). Избегайте «одышки», когда затянувшийся вдох (два часа лекций подряд) приводит к эмоциональному удушью и скуке, а слишком долгий выдох (бесконечный фуршет без структуры) — к ощущению бесцельности и распада общности. Ритм должен вести гостя по естественной эмоциональной дуге: от мобилизации внимания через серию насыщенных пиков и спадов к финальной точке и плавному возвращению в реальность.

Второй принцип: проектируйте пространственный сценарий, проходя по нему мысленно как гость и задавая себе вопросы: какое поведение диктует каждая зона? Где находятся «клапаны» для сброса энергии? Где можно уединиться, если стало слишком интенсивно? Где можно активно подвигаться, если засиделся? Создавайте точки обязательно-

го прохода (узкие места, инсталляции, которые нельзя миновать), где рождаются неожиданные встречи, и зоны разной плотности — от тесных, провоцирующих контакт, до просторных, дающих передышку.

Третий принцип: проектируйте тактильную биографию события — сознательно выбирайте материалы, температуру, освещение, запахи, чтобы они работали на сущностную задачу, а не против неё. Холодный металл и бетон для футуристичного техно-ивента, тёплое дерево и шерсть для камерной семейной истории; свежий, чуть влажный воздух для утренней конференции, плотный, насыщенный ароматами для вечернего гала-ужина. Создавайте «якоря» для мускульной памяти: пусть в теле гостя останется не только образ, но и ощущение — вес кубка в руке во время тоста, упругость травы под ногами на выездном тимбилдинге, прохлада мраморной столешницы под пальцами в момент, когда он принимал важное решение.

Пример из кейса «Клиентский вечер „Четыре комнаты“»

Иммерсивное мероприятие «Четыре комнаты», организованное командой [Immersive-Event](#) в президентском номере отеля «ИнтерКонтиненталь» в Москве, представляет собой образцовый пример сознательного проектирования хронотопа как последовательности качественно различных пространственно-временных миров, каждый из которых диктует свои правила восприятия и поведения.

Гости начинали путь в холле у лифта, стилизованном под эпоху «сухого закона» в Америке 1920-х годов, — это была первая пороговая зона, где время ещё не ускорилося, но уже начало сдвигаться от настоящего к прошлому, а пространство через детали (чайные чашки, из которых пили вино, заговорщический шёпот портье) задавало интригу. Затем гости поднимались на лифте (короткая, но важная лиминальная фаза, где они физически отделялись от внешнего мира) и попадали в welcome-зону, где получали купюру с логотипом, определявшую их принадлежность к одной из четырёх групп — этот артефакт фиксировал их новую, игровую идентичность.

После этого начиналось основное путешествие: четыре комнаты, каждая со своим хронотопом, и гости последовательно, группами по 15 человек, проходили их все, перемещаясь каждые 30 минут. В первой комнате царил хронотоп Аль Капоне: резкие смены света, звуки выстрелов и погони, гангстерский сленг, рискованные «бомбочки» с горящими фитилями, которые нужно было съесть, — время здесь было сжатым, пульсирующим, почти паническим, а пространство — тесным, угловатым, с неожиданными появлениями персонажей из темноты. Во второй комнате гости попадали в хронотоп Хичкока: кастинг на роли, мягкий, ироничный юмор, возможность проявить себя без страха ошибки — время здесь было игровым, растянутым в моменты творчества, но сжатым в ожидании аплодисментов, а пространство —

сценическим, с чётким разделением на зону действия и зону наблюдения.

Третья комната, «Небеса», представляла собой хронотоп оперной драмы: коктейльный бар, где каждый напиток соответствовал одному из персонажей (Эсмеральда, Квазимодо, Монте-Кристо, Ромео и Джульетта), арии, истории любви и страдания — время здесь было замедленным, почти остановленным в моменты пронзительного пения, а пространство — камерным, интимным, с низким светом и мягкой музыкой, располагающей к сопереживанию.

Четвёртая комната, где появлялся Сальвадор Дали, погружала гостей в хронотоп мистики и эксцентрики: свечи, череп, карты Таро, спиритический сеанс с вызовом духов — время здесь теряло линейность, переходя в циклическое, ритуальное, а пространство становилось сакральным, с чёткой границей между профанным миром гостей и нуминозным (*от лат. numen — божество, воля богов*) миром персонажа.

Перемещение между этими четырьмя хронотопами через короткие переходы (15 минут) не давало гостю задержаться в одном состоянии слишком долго, но и не позволяло потерять связь с целым — каждый раз, входя в новую комнату, он переживал микропорог, микросмену маски, микропереключение режима восприятия, и к финалу вечера, когда все четыре хронотопа были пройдены, его сознание совершило полный цикл: от напряжения через игру и драму к мистике и обратно к реальности, но уже обогащённое, с новыми

нейронными связями, новыми телесными воспоминаниями и новым пониманием того, что событие может быть не одной историей, а целым путешествием через множество миров.

Эмоциональные петли ивента: от аффекта к значению

Когда гость уже вошёл в событие, когда его внутренний хронотоп начал выстраиваться, а синхронизация с другими запустила первые ростки «океанического» чувства, в его сознании и теле разворачивается ещё один, более сложный процесс — процесс превращения сырой, мгновенной эмоциональной реакции в устойчивый, осмысленный вывод о событии, о других людях и о себе самом. Мы склонны думать, что сначала мы воспринимаем факты, потом анализируем их, и только затем испытываем эмоции по поводу результатов анализа, но нейробиология последних десятилетий убедительно показала, что эта последовательность перевернута: эмоция приходит первой, часто до всякого осознания, и только потом разум подыскивает ей рациональное обоснование, объясняя себе и другим, почему мы чувствуем именно то, что чувствуем. Этот процесс, который нейробиолог Антонио Дамасио назвал «соматической маркировкой», а психолог Джозеф Леду — «двумя путями обработки эмоциональной информации», работает на каждом событии непрерывно, и понимание его механики позволяет организатору не гадать, почему одни гости уходят вдохновлёнными, а другие — разочарованными, а сознательно проектировать эмоциональный ландшафт, в котором нужные переживания ста-

новятся не принуждением, а естественным ответом.

Напомним вам еще раз про два нейрокогнитивных пути эмоции (низкая и высокая дорога). Мозг гостя, сталкиваясь с сенсорным потоком события, обрабатывает его двумя параллельными, но качественно различными маршрутами, которые Леду, обобщая данные экспериментов на животных и людях, назвал «низкой» и «высокой» дорогами (LeDoux J. The Emotional Brain.). «Низкая дорога» — это древний, эволюционно более ранний путь, который проходит от таламуса (первичного релейного центра всех сенсорных сигналов, кроме обонятельного) напрямую к миндалевидному телу (амигдале), минуя кору больших полушарий и, следовательно, минуя сознательную оценку; этот путь работает молниеносно — доли секунды — и оперирует самыми грубыми категориями: угроза или безопасность, приятное или неприятное, знакомое или чуждое. Именно «низкая дорога» отвечает за то, что гость вздрагивает от резкого звука, не успев понять, что это было, или испытывает мгновенное доверие к человеку с открытой улыбкой, ещё не услышав ни одного его слова. «Высокая дорога» — путь более длинный и медленный: сигнал идёт от таламуса в кору, где подвергается сложной когнитивной обработке, анализу, сравнению с прошлым опытом и культурными нормами, и только затем поступает в амигдалу для эмоциональной окраски. Этот путь позволяет нам понимать иронию, оценивать аргументы, различать искренность и притворство, но он требует времени и когни-

тивных ресурсов, которые в перегруженной сенсорной среде события могут истощаться.

Ключевое же открытие Леду состоит в том, что эти два пути работают не последовательно (сначала «низкая», потом «высокая»), а параллельно, и вердикт «низкой дороги» всегда поступает раньше, окрашивая всё последующее восприятие в свой эмоциональный тон, даже если «высокая дорога» потом приходит к противоположному выводу. На событии это означает, что первое, дорефлексивное впечатление гостя (тёплый или холодный свет, приятная или резкая музыка, уютная или давящая атмосфера) задаёт эмоциональную рамку, которую его сознание потом будет либо подтверждать, либо мучительно опровергать, затрачивая на это дополнительные ресурсы. И если «низкая дорога» сказала «тревожно», то даже самый блестящий доклад будет восприниматься с подозрением, а случайная оговорка спикера — как подтверждение общей фальшивости происходящего. Поэтому проектирование события должно начинаться не с контента (который обращается к «высокой дороге»), а с сенсорной среды, которая обращается к «низкой», потому что без её одобрения любые интеллектуальные усилия рискуют оказаться потраченными впустую.

Механизм аффективного познания в действии

Когда «низкая» и «высокая» дороги работают согласованно, возникает феномен, который психологи называют «аффективным познанием» — способностью эмоций не ис-

кажать мышление, а направлять его, помогая мозгу быстро оценивать ситуацию и принимать решения в условиях неопределённости (Damasio A. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain.*). Аффективное познание — это не «эмоциональное» в противовес «рациональному», а их неразрывный синтез: эмоции поставляют разуму готовые гипотезы («здесь, кажется, безопасно», «этому человеку, кажется, можно верить», «эта ситуация, кажется, интересна»), а разум проверяет эти гипотезы и либо подтверждает их, либо опровергает, накапливая опыт для будущих оценок. На события этот механизм работает непрерывно: гость входит в зал, его «низкая дорога» мгновенно оценивает пространство как «комфортное» или «некомфортное», и эта оценка становится гипотезой, которую «высокая дорога» начинает проверять, наблюдая за поведением персонала, качеством обслуживания, содержанием выступлений. Если гипотеза подтверждается (комфортно и интересно), возникает положительная эмоциональная петля: комфорт усиливает интерес, интерес усиливает комфорт, и гость уходит с чувством, что событие было «идеальным». Если гипотеза опровергается (комфортно, но скучно, или интересно, но дискомфортно), возникает когнитивный диссонанс, который мозг стремится разрешить, обычно обесценивая один из источников информации: «контент был хороший, но организация ужасная» или «обслуживание отличное, но выступали скучно».

В 1960-х годах психолог Стэнли Шахтер и его коллеги

провели классический эксперимент, показавший, как одна и та же физиологическая активация (учащённое сердцебиение, повышенное дыхание) может интерпретироваться либо как страх, либо как радость, либо как гнев — в зависимости от контекста и от того, какие эмоции демонстрируют окружающие (Schachter S., Singer J. Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State.). Этот эксперимент, ставший основой двухфакторной теории эмоций, напрямую применим к событию: один и тот же быстрый ритм музыки, яркий свет и плотная толпа могут быть пережиты одним гостем как драйв и восторг, а другим — как тревога и желание покинуть зал, и разница будет определяться не объективными параметрами среды, а тем, какую интерпретацию предложит его «высокая дорога», опираясь на прошлый опыт, ожидания и, что особенно важно, на реакции других людей вокруг. Если сосед улыбается и танцует, мозг склонен интерпретировать собственное возбуждение как радость; если сосед хмурится и оглядывается — как тревогу. Эмоциональное заражение, о котором мы говорили в предыдущем разделе, работает не только на уровне синхронизации движений, но и на уровне когнитивной интерпретации физиологических состояний.

Груз, который гость приносит с собой
(предшествующий контекст)

Каждый гость переступает порог события не с чистым листом сознания, а с тяжёлым, часто неосознаваемым грузом

предшествующего контекста — настроения, с которым он пришёл, событий, которые произошли за день или за неделю до этого, отношений с коллегами, которые сидят рядом, ожиданий, сформированных прошлым опытом участия в подобных мероприятиях. Этот груз, который психологи называют «предшествующим аффективным состоянием», действует как фильтр, через который пропускаются все сигналы «низкой» и «высокой» дорог, окрашивая нейтральные стимулы в позитивные или негативные тона в зависимости от того, с каким настроением гость вошёл. Гость, пришедший после тяжёлого рабочего дня, ссоры с начальником и пробок на дороге, будет интерпретировать громкую музыку как агрессивную, толпу — как давящую, а задержку начала — как неуважение к его времени, даже если объективно все эти параметры находятся в пределах нормы. Гость, пришедший в приподнятом настроении, с радостным ожиданием встречи с друзьями, тот же самый громкий ритм воспримет как энергичный, толпу — как праздничную, а задержку — как интригующее ожидание. Ни один из них не ошибается и не заблуждается — они просто видят одно и то же через разные фильтры, и эти фильтры были установлены задолго до того, как они переступили порог.

Организатор не может изменить предшествующий контекст каждого гостя, но он может создать условия, в которых этот контекст будет скорректирован, «обнулён» или хотя бы временно приостановлен. Именно для этого служат гра-

мотно спроектированные пороговые зоны и ритуалы начала, которые мы обсуждали: они выполняют функцию психофизической декомпрессии, позволяя гостю символически оставить свой груз за дверью вместе с верхней одеждой. Физический акт сдачи пальто в гардероб, переход из ярко освещённого холла в приглушённо освещённую зону, смена звукового фона с уличного шума на специально подобранную музыку, первый контакт с хостес, которая обращается к гостю по имени и с улыбкой, — всё это работает как последовательные шлюзы, постепенно снижающие давление предшествующего аффекта и настраивающие «низкую дорогу» на режим доверия и открытости. И наоборот: отсутствие такой шлюзовой системы означает, что гость входит в событие всё с тем же грузом, который принёс, и тогда даже самая блестящая программа будет восприниматься сквозь призму его усталости, раздражения или тревоги, и организатор никогда не узнает, почему его идеальное мероприятие не сработало.

Практическое применение: проектирование эмоционального ландшафта

Понимание двух дорог, аффективного познания и предшествующего контекста приводит к практическому выводу: организатор должен мыслить не только как режиссёр программы, но и как дизайнер эмоционального ландшафта, сознательно чередуя фазы, где доминирует «низкая дорога» (сенсорное погружение, ритм, атмосфера, эмоциональное заражение), с фазами, где доминирует «высокая доро-

га» (интеллектуальное осмысление, анализ, рефлексия), и следя за тем, чтобы предшествующий контекст гостей был учтён и скорректирован на входе. Эмоциональный ландшафт — это не метафора, а проектная категория: он имеет свои пики (моменты наивысшего эмоционального напряжения, катарсиса, коллективного восторга), плато (периоды ровного, устойчивого положительного фона), спады (моменты тишины, рефлексии, восстановления после интенсивных фаз) и переходы между ними, которые должны быть спроектированы так же тщательно, как смена декораций в театре.

В практическом плане проектирование эмоционального ландшафта означает, во-первых, сознательный выбор сенсорных параметров (свет, звук, запах, температура, фактуры) в соответствии с желаемой эмоциональной траекторией: тёплые, золотистые тона для фазы доверия и открытости; динамичные, контрастные для фазы вовлечения и азарта; приглушённые, рассеянные для фазы рефлексии и интеграции. Во-вторых, это означает чередование форматов, обращённых к разным дорогам: после энергичного интерактива (активация «низкой дороги») должен следовать содержательный доклад или панельная дискуссия («высокая дорога»), а затем — пауза с кофе и возможностью неформального общения (интеграция и восстановление). В-третьих, это означает создание точек эмоциональной разрядки — моментов, когда накопленное напряжение находит выход в общем смехе, аплодисментах, совместном пении или минуте тиши-

ны, в зависимости от того, какая эмоция была накоплена.

Классическая ошибка организаторов — выстраивать эмоциональный ландшафт как прямую линию: начать с громкого открытия, потом поддерживать высокий уровень интенсивности на протяжении всего события, а к финалу резко оборвать, оставив гостей в состоянии опустошения. Грамотно спроектированный эмоциональный ландшафт, напротив, имеет волнообразную структуру: подъём, спад, новый подъём, более глубокий спад, и финальный, самый мощный подъём, за которым следует не обрыв, а мягкий, ритуализированный выход, позволяющий пережитому осесть и закрепиться в памяти. Именно такая волнообразная структура превращает разрозненные сенсорные и интеллектуальные впечатления в целостное эмоциональное переживание, которое гость уносит с собой не как набор отдельных «понравилось — не понравилось», а как связную историю о том, как он чувствовал себя на этом событии, что для него было пиком, что — спадом, и как одно перетекало в другое. И эта история, которую он потом будет рассказывать себе и другим, и есть главный продукт нашей работы — не сценарий, не тайминг, не бюджет, а эмоциональный след, который остаётся в человеке после того, как всё уже закончилось.

Нейрология смыслопорождения в социальном действии

Мы проследили путь гостя от первого шока входа через синхронизацию телесных ритмов и эмоциональное заражение к выстраиванию внутреннего хронотопа и замыканию эмоциональных петель, но остаётся самый главный вопрос, ради которого, собственно, всё и затевается: как из этого потока ощущений, движений, встреч и расставаний рождается устойчивый, осмысленный, запоминающийся опыт, который гость уносит с собой и который продолжает влиять на его мысли, чувства и решения долгое время после того, как музыка стихла и свет в зале погас? Ответ на этот вопрос лежит в пересечении нейробиологии, социальной психологии и философии диалога, и он сводится к одному парадоксальному выводу: смысл не *resides* внутри головы отдельного человека, он рождается между людьми, в пространстве их встречи, в том самом зазоре, где «я» одного отвечает «ты» другого, и из этого ответа возникает нечто третье, чего не было ни у одного из них по отдельности.

Когда «моё» становится «нашим»: зеркальные нейроны, разделяемое ментальное пространство

Мы уже говорили, что итальянский нейробиолог Джакомо Риццолатти и его коллеги в начале 1990-х годов сделали

открытие, которое изменило понимание того, как мы понимаем друг друга. Исследуя моторную кору обезьян, они обнаружили, что одни и те же нейроны активируются и когда обезьяна сама берёт арахис, и когда она наблюдает, как это делает экспериментатор (Rizzolatti G., Sinigaglia C. *Mirrors in the Brain: How Our Minds Share Actions and Emotions.*). Эти клетки, названные зеркальными нейронами, не планируют движение и не исполняют его — они его симулируют, создавая в мозгу наблюдателя внутреннюю модель того действия, которое совершает другой. Последующие исследования показали, что у человека зеркальная система работает не только для движений, но и для эмоций, и для намерений, и для сенсорных ощущений: увидев чужую улыбку, мы активируем те же зоны, что и когда улыбаемся сами; услышав боль в чужом голосе, наш мозг откликается так, словно боль испытываем мы; наблюдая за тем, как кто-то сосредоточенно решает сложную задачу, наша префронтальная кора входит в режим, похожий на тот, который был бы у нас при собственном решении.

На события этот механизм работает непрерывно и незаметно, создавая то, что нейробиолог Ури Хассон назвал «разделяемым ментальным пространством» — состоянием, в котором мозги разных людей, занятых общим делом или слушающих общую историю, начинают синхронизировать свою активность, особенно в зонах, связанных с вниманием, эмоциями и социальным познанием (Hasson U.,

Ghazanfar A.A., Galantucci B., Garrod S., Keysers C. Brain-to-Brain Coupling: A Mechanism for Creating and Sharing a Social World.). Когда на конференции спикер делает неожиданный поворот в аргументации и весь зал одновременно замирает, чтобы переварить новую мысль, их мозги буквально работают в унисон; когда на свадьбе жених забывает подготовленную речь и начинает говорить сбивчиво, искренне, и у всех гостей на глазах выступают слёзы, их лимбические системы синхронизируются в едином эмоциональном ритме. Именно зеркальные нейроны и межмозговая синхронизация создают тот фундамент, на котором возникает чувство «мы» — не как абстрактная идея, а как живое, телесное, нейробиологическое переживание: я чувствую, что ты чувствуешь, потому что мой мозг симулирует твоё состояние, и эта симуляция стирает грань между тобой и мной.

Почему мозг влюбляется в неожиданность:
ориентировочный рефлекс, дофамин, prediction error

Однако синхронизации мозгов недостаточно для рождения смысла — нужен ещё катализатор, который переведёт пассивное отзеркаливание в активное, личностно значимое переживание. Таким катализатором выступает неожиданность — отклонение от предсказуемого сценария, нарушение привычного хода событий, сюрприз, который мозг не может проигнорировать, потому что его эволюционная задача — замечать то, что не укладывается в прогноз, и быстро переключать внимание на потенциальную угрозу или воз-

возможность. Советский физиолог Евгений Николаевич Соколов, исследуя нервную систему, открыл феномен ориентировочного рефлекса — врождённой реакции организма на любое изменение среды, которое не было предсказано: зрачки расширяются, дыхание замирает, мышцы напрягаются, внимание обостряется, и мозг на несколько секунд полностью переключается на анализ нового стимула, игнорируя всё остальное (Соколов Е. Н. Восприятие и условный рефлекс). На событии ориентировочный рефлекс срабатывает на любое нарушение ожиданий: неожиданный выход персонажа, резкую смену музыки, технический сбой, который оказывается частью шоу, — и в эти мгновения гость максимально открыт для нового опыта, потому что его мозг сбросил инерцию привычного восприятия и ждёт инструкций.

Нейробиолог Вольфрам Шульц, изучая механизмы обучения, показал, что ключевую роль в этом процессе играет дофамин — нейромедиатор, который выбрасывается не столько в момент получения награды, сколько в момент обнаружения расхождения между ожидаемым и реальным, так называемой *prediction error* (ошибки предсказания) (Schultz W. Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons.). Если гость ожидал скучную презентацию, а получил захватывающее шоу, его дофаминовая система взрывается активностью, маркируя этот опыт как «важный, стоит запомнить». Если он ожидал стандартное поздравление, а получил личное, трогательное обращение на сцене — тот же самый ме-

ханизм консолидирует это воспоминание с особой силой. Именно поэтому хорошо спроектированное событие всегда содержит элементы управляемой неожиданности — не хаотической, не разрушающей базовое чувство безопасности, а именно такой, которая нарушает ожидания ровно настолько, чтобы дофаминовая система сказала «это интересно», но не настолько, чтобы лимбическая система закричала «это опасно». Граница между приятным сюрпризом и пугающей неопределённостью проходит там, где гость сохраняет чувство контроля: он может не знать, что будет через минуту, но он уверен, что организаторы знают и что происходит нечто задуманное, а не сбой.

Почему упаковка смысла решает его судьбу: мозг сопротивляется абстракции, эстетика снижает когнитивную нагрузку

Допустим, синхронизация произошла, неожиданность сработала, дофаминовый всплеск замаркировал момент как важный. Но сам по себе этот момент — ещё не смысл, ещё не то знание, которое гость унесёт с собой и сможет применить в своей жизни, рассказать другим, вспомнить через год. Для того чтобы аффективно заряженный эпизод превратился в устойчивое убеждение или новое понимание, нужна упаковка — форма, в которой этот смысл будет подан, потому что мозг, как показали исследования когнитивных психологов, сопротивляется абстракции и доверяет только конкретному, образному, телесно пережитому. Мы можем сто раз

повторить гостю «инновации требуют смелости», и эти слова пройдут мимо, не оставив следа в его нейронных сетях; но если мы поместим его в иммерсивную игру, где он, рискуя быть замеченным «системой», создаёт новый продукт в образе стилиаги из 1960-х, эта абстрактная идея станет его личным, прожитым, выстраданным опытом, и он уже не сможет от неё отмахнуться, потому что она связана с движением его тела, с биением пульса в момент риска, с радостью, когда риск оправдался.

Нейроэстетик Семир Зеки, изучая мозг художников и зрителей, сформулировал принцип, который он назвал «neurophysiological correlate of the aesthetic experience»: гармоничная, целостная, эстетически совершенная форма снижает когнитивную нагрузку на мозг, позволяя ему не тратить ресурсы на преодоление визуального или слухового шума и сосредоточиться на смысле (Zeki S. *Inner Vision: An Exploration of Art and the Brain.*). Проще говоря, красивое легче понимать, потому что мозгу не нужно бороться с диссонансом формы. Именно поэтому тщательно продуманный дизайн пространства, гармоничная цветовая гамма, выверенный звуковой ландшафт, продуманная драматургия работают не как украшение, а как когнитивный усилитель: они убирают препятствия на пути смысла, делают его доступным, прозрачным, почти неизбежным. И наоборот: небрежная, хаотичная, эстетически противоречивая среда заставляет мозг тратить ресурсы на то, чтобы понять, что здесь вооб-

ще происходит, и на смысл этих ресурсов уже не остаётся.

Со-творение как высшая форма принадлежности: от потребителя к соавтору

Но даже самой красивой упаковки недостаточно, если гость остаётся в позиции наблюдателя, а не участника. Смысл, который гость получил в готовом виде, всегда будет чужим, внешним, легко оспариваемым; смысл, который он помог создать, стал соавтором которого, — его собственным, выстраданным, защищаемым. Философ Михаил Бахтин, размышляя о природе диалога, писал, что истина не рождается и не находится в голове отдельного человека, она рождается между людьми, совместно ищущими её, в процессе их диалогического общения (Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества.). На события это означает, что самый мощный, самый устойчивый смысл возникает не тогда, когда организатор транслирует сообщение, а когда гость участвует в его создании — отвечает на вопрос спикера, дополняет чужую идею, находит нестандартное решение в квесте, создаёт арт-объект своими руками.

Психолог Ричард Райан, один из авторов теории самодетерминации, показал, что чувство автономии (способности влиять на происходящее) и чувство компетентности (способности справляться с вызовами) являются базовыми психологическими потребностями, удовлетворение которых напрямую связано с субъективным благополучием и внутренней мотивацией (Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination

Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation.)). Когда на событии гость получает возможность сделать выбор, повлиять на ход действия, проявить свои способности, его мозг вознаграждает его выбросом дофамина, но не пассивного, как при получении подарка, а активного, как при достижении цели. Этот дофамин закрепляет не просто воспоминание о событии, а воспоминание о себе как об эффективном, способном, влияющем агенте. И именно это воспоминание — «я смог», «я повлиял», «я был частью» — остаётся с гостем надолго после того, как забыты конкретные детали программы.

Пример из кейса «Смелый Ашан!»

Иммерсивное шоу «Смелый Ашан!», организованное командой [Immersive-Event](#) для презентации нового формата гипермаркета, содержит эпизод, который идеально иллюстрирует все три механизма смыслопорождения — зеркальную синхронизацию, дофаминовый всплеск от неожиданности и со-творение смысла через участие. В середине экскурсии, когда группа журналистов проходит через зону, где два сотрудника в униформе убирают пол, внезапно звучит сирена, и уборщики, продолжая держать швабры и совки, начинают танцевать страстное, виртуозное танго. Ориентировочный рефлекс срабатывает мгновенно: мозг гостя, ожидавший рутинной уборки, получает сигнал «несоответствие», дофаминовая система маркирует этот момент как важный, и внимание обостряется до предела. Зеркальные нейроны вовле-

кают гостя в танец, даже если его тело остаётся неподвижным: его моторная кора симулирует движения уборщиков, его лимбическая система откликается на их страсть, его префронтальная кора пытается достроить смысл: почему они танцуют? что это значит? зачем они это делают?

И в этот момент — момент максимальной открытости и вовлечённости — гость получает не вербальное объяснение, а опыт: он видит, что в этом магазине даже уборка может быть искусством, что сотрудники здесь не функции, а личности, что рутина здесь превращается в праздник. Этот опыт не нужно объяснять — он пережит, он запечатлён в теле, он стал частью личной истории гостя, которую он потом расскажет коллегам: «А вы знаете, в этом Ашане уборщики танго танцуют». Не «они проводят акцию», не «у них креативный подход к сервису», а именно «танцуют танго» — конкретный, образный, телесный, запоминающийся смысл, который возник не из рекламного сообщения, а из совместного переживания неожиданности, синхронизации и со-творения. Гость не потребитель этого эпизода — он его соавтор, потому что его удивление, его смех, его последующий рассказ являются частью того, что этот эпизод вообще состоялся как событие, а не просто как запланированное действие. И именно эта соавторская позиция превращает случайное впечатление в устойчивый смысл, который гость уносит с собой и которым он готов делиться с другими.

Контекстный инжиниринг для феноменологического анализа

Феноменологический анализ, который мы вели на протяжении этой главы, оставался в границах теории до тех пор, пока мы не задали себе вопрос: как превратить описание переживания в инструмент повседневного проектирования, доступный не только философски подготовленному режиссёру, но и всей проектной команде? Проблема в том, что феноменологический материал — сценарии событий, протоколы фокус-групп, отзывы участников — содержит огромные массивы неструктурированных данных о субъективном опыте, и человеческое восприятие, даже очень тренированное, способно удержать в фокусе лишь малую их часть, неизбежно упуская паттерны, которые лежат на пересечении десятков высказываний и сценарных решений. Контекстный инжиниринг, который мы уже применяли при анализе стейкхолдеров, здесь работает иначе: вместо анализа уже состоявшегося опыта (видеозаписей, отзывов) нейросеть получает сценарий ещё не проведённого события и на основе загруженного методологического контекста строит гипотезы о том, как разные типы гостей будут переживать каждый этап этого сценария — где возникнет пороговое замешательство, где синхронизация захватит большинство, а где отдельные гости выпадут из общего ритма.

Загрузка сценария, профилей гостей и методологического контекста

Процедура начинается с того, что я загружаю в нейросеть сценарий события — не как литературный текст, а как структурированное описание последовательности этапов с указанием временных меток, сенсорных параметров (свет, звук, температура, запахи), пространственной организации (планировка, маршруты перемещения), ролей и действий персонажей, интерактивных элементов, в которых гость должен сделать выбор или совершить действие. Вместе со сценарием я загружаю профили разных типов гостей, составленные на основе предыдущих этапов диагностики: их возраст, профессиональный бэкграунд, ожидания от события, уровень знакомства с темой, склонность к экстраверсии или интроверсии, а также предшествующий контекст (с каким настроением, усталостью или тревогой они, скорее всего, придут). Третьим, самым важным компонентом загрузки является методологический контекст — ключевые понятия феноменологии восприятия, которые мы разобрали в этой главе: пороговая зона и лиминальность, смена социальной маски, синхронизация и эмоциональное заражение, состояние потока, катарсис, артефакты-якоря. Без этого контекста нейросеть будет просто пересказывать сценарий; с ним она начинает видеть в сценарии феноменологическую структуру — точки, где гость вероятнее всего выпадет из погружения, и точки, где переживание достигнет пика.

Примеры промтов для тестирования феноменологии сценария

Вот как выглядят промты, которые я использую на этапе феноменологического анализа ещё не проведённого события.

Первый промт направлен на выявление пороговых зон: *«Проанализируй приложенный сценарий события. Для каждого этапа определи, где гость переживает переход из одного состояния в другое. Отметь этапы, где граница между „уже не там, но ещё не здесь“ может оказаться слишком резкой (гость не успеет переключиться) или слишком размытой (гость не заметит, что событие началось). Для каждого порогового момента предложи сенсорные маркеры (смена света, звука, запаха, тактильного контакта), которые усилят переход без перегрузки».*

Второй промт моделирует реакции разных типов гостей: *«У нас есть четыре типа гостей: скептик (пришёл с недоверием, аналитический склад ума), экстраверт (жаждет общения и активного участия), интроверт (предпочитает наблюдать, устаёт от интенсивных интерактивов), уставший (пришёл после тяжёлого рабочего дня, низкий энергетический ресурс). Для каждого типа опиши, как он, вероятнее всего, отреагирует на следующие элементы сценария: вход в затемнённую зону, первое обращение ведущего, момент первого интерактива, кульминационную сцену. Где каждый из них, скорее всего, выпадет из погружения? Где,*

наоборот, включится максимально? Предложи адаптации сценария для каждого типа, не разрушающие общую драматургию».

Третий промт фокусируется на синхронизации и эмоциональном заражении: *«В сценарии есть несколько моментов, предполагающих коллективное действие: общий восторг, синхронное скандирование, совместное пение. Оцени, насколько эти моменты подготовлены предшествующими этапами. Достаточно ли накоплено напряжение, чтобы разрядка стала общей? Есть ли в сценарии „холостые“ коллективные действия, которые не будут подкреплены эмоционально и останутся формальными? Предложи способ усилить каждый такой момент через наращивание предшествующего напряжения или через добавление элемента неожиданности внутри самого ритуала».*

Четвёртый промт проверяет устойчивость погружения к внешним и внутренним помехам: *«Смоделируй ситуацию, что на этапе 3 (интерактив с выбором) три гостя из двадцати не включаются в действие — один из-за непонимания инструкции, второй из-за стеснения, третий из-за того, что его внимание отвлекло уведомление на телефоне. Как это повлияет на общую атмосферу? Смогут ли сценарий „перезапустить“ этих гостей обратно в поток, или они останутся внешними наблюдателями до конца события? Предложи сценарные „страховочные сетки“ — альтернативные пути вовлечения для тех, кто выпал из основного*

действия».

Пятый промт строит гипотезы об артефактах-якорях: *«На основе сценария определи три-четыре элемента, которые с наибольшей вероятностью станут артефактами-якорями — то есть материальными или сенсорными деталями, которые гости будут вспоминать и пересказывать после события. Для каждого элемента объясни, какой феноменологический механизм (неожиданность, синхронизация, личный выбор, разрешение напряжения) сделает его якорем. Предложи способы усилить эти элементы — через ритуализацию, через вовлечение выбора гостя, через связь с финальным катарсисом».*

Нейросеть строит гипотезы реакций разных типов гостей. Результат, который я получаю после серии таких промтов, — не готовый сценарий и не отчёт с оценками, а набор феноменологических гипотез, которые я проверяю на следующих этапах проектирования.

Нейросеть, например, может предсказать, что для скептика самым уязвимым местом будет момент первого интерактива, потому что его аналитический ум потребует объяснения правил до того, как он включится в действие, и если объяснение будет слишком долгим, он заскучает, а если слишком коротким — откажется участвовать. Исходя из этой гипотезы, мы можем спроектировать интерактив так, чтобы у скептика была роль наблюдателя с правом подключиться в любой момент, а не обязанность действовать немедленно.

Для экстраверта нейросеть может предсказать, что он начнёт действовать ещё до того, как сценарий предполагает его включение, и если сценарий не оставит ему пространства для инициативы, он начнёт отвлекать других или создавать свои, не предусмотренные правила игры. Гипотеза подсказывает нам добавить в сценарий «точки спонтанной активности» — места, где экстраверт может проявить себя, не ломая драматургию.

Для интроверта нейросеть может предсказать пик перегрузки — момент, когда интенсивность социального взаимодействия превысит его ресурс, и он начнёт искать способ выйти из общего поля, даже если физически останется в зале. Гипотеза позволяет нам спроектировать «зоны рефлексивной паузы» — пространства, куда интроверт может уйти на несколько минут, не теряя связи с событием (например, тихий уголок с планшетом, где транслируется то же действие, но без требования участвовать).

Для уставшего гостя нейросеть может предсказать, что его внимание начнёт рассеиваться уже к середине события, и если в сценарии не будет заложено фаз восстановления (снижение сенсорной нагрузки, возможность сесть, выпить воды, просто послушать, не реагируя), он выпадет из потока и уже не вернётся.

Практикум

В качестве материала для практикума возьмем сценарий иммерсивного променада «Прогулка с маньяком» — события, которое сознательно проектирует резкую смену регистров восприятия, и каждый из этих регистров оставляет в памяти гостей отчётливые следы. Сценарий загружаем в нейросеть вместе с профилями типовых гостей (семья с подростками: взрослые — уставшие после работы, подростки — жаждущие острых ощущений, но боящиеся потерять лицо перед родителями) и методологическим контекст феноменологии. Нейросеть построило гипотезы о том, где и как каждый гость будет переживать ключевые феноменологические точки.

Первая гипотеза касается входа. Нейросеть предсказала, что для подростков самым сильным пороговым маркером станет момент, когда экскурсовод впервые назовет их по именам, обращаясь через наушники, — это создаёт иллюзию персонального, интимного контакта, который отделяет их от случайных прохожих и от родителей. Для взрослых таким маркером, напротив, станет момент, когда экскурсовод просит их синхронно кивнуть соседу — этот простой ритуал создаёт первичную горизонтальную связь между незнакомыми людьми, снижая напряжение «я здесь чужой».

Вторая гипотеза касается пороговой зоны у Лобного

места, где экскурсовод превращается в маньяка. Нейросеть предсказывает, что для подростков этот переход будет пережит как вызов, проверка на смелость, и они будут искать подтверждение своей реакции у родителей (быстрый взгляд, микрожест). Для взрослых этот же переход будет пережит как момент ответственности: они должны решить, оставаться ли в игре, когда игра начинает казаться опасной, и их решение станет примером для подростков. Гипотеза подсказала нам добавить в сценарий короткую паузу после монолога маньяка — не несколько секунд, а ровно столько, сколько нужно, чтобы взрослые успели обменяться взглядами с подростками и невербально подтвердить: «мы остаёмся».

Третья гипотеза касается пика потока — момента, когда «Дед Мороз» хватается случайного прохожего и имитирует насилие. Нейросеть предсказала, что именно здесь произойдёт расхождение реакций: подростки с большей вероятностью поверят в реальность происходящего (их критическое мышление ещё не натренировано отличать убедительную игру от реальной угрозы), в то время как взрослые с большей вероятностью сохранят дистанцию, но именно их дистанция позволит подросткам не впасть в панику — они будут смотреть на реакцию родителей и, увидев, что те не бегут, сделают вывод, что всё под контролем. Эта гипотеза проверялась на практике: мы наблюдали за группой и фиксировали, совпадают ли реакции с прогнозом.

Четвёртая гипотеза касается катарсиса — момента,

когда подставной полицейский объясняет, что всё было игрой, и группа проявляла героизм. Нейросеть предсказала, что для подростков самым сильным элементом катарсиса станет публичное признание их смелости от авторитетного лица (полицейского), а для взрослых — возможность облегчённо выдохнуть и переключиться из режима «защитник» в режим «рассказчик», то есть начать обсуждать пережитое, превращая его в историю.

Сравнение с «картой опыта», построенной нейросетью на основе сценария

После того как событие проведено, мы собираем обратную связь от гостей — не формальные опросники, а свободные рассказы о том, что они чувствовали в ключевые моменты. Мы загружаем эти рассказы в нейросеть и просим её построить «карту опыта» — визуализацию того, как переживание менялось во времени для каждого типа гостей, с указанием точек максимального погружения, провалов, моментов когнитивного диссонанса и катарсиса. Затем мы сравниваем эту пост-событийную карту с гипотезами, которые нейросеть строила до события на основе одного только сценария.

Сравнение выявляет три типа расхождений.

Первый тип — гипотезы, которые подтвердились полностью: например, предсказание, что для подростков порогом станет обращение по имени, а для взрослых — синхронный кивок. Эти подтверждённые гипотезы становятся инвариантами, которые мы можем использовать в аналогичных собы-

тиях.

Второй тип — гипотезы, которые подтвердились частично, но с неожиданными нюансами: например, нейросеть предсказывала, что пик потока у подростков наступит в момент похищения, а оказалось, что пик наступил на несколько секунд раньше — когда экскурсовод предложил им уйти, и они, посмотрев на родителей, отказались. Этот микродвиг важен: он показывает, что не само похищение, а момент свободного выбора (остаться, когда можно уйти) стал для подростков точкой максимального погружения.

Третий тип — гипотезы, которые не подтвердились: нейросеть предсказывала, что взрослые будут сохранять дистанцию на протяжении всего похищения, но видеозапись и отзывы показали, что некоторые взрослые (особенно те, кто пришёл без детей) полностью поверили в происходящее и испытали настоящий страх. Это расхождение говорит о том, что профиль «взрослый» был слишком общим, и в следующий раз нужно различать взрослых с детьми и взрослых без детей — их феноменология разная.

Итогом практикума стал набор уточнённых феноменологических гипотез, которые мы загружаем обратно в методологический контекст уже для будущих проектов.

шаблоны для работы

Шаблон «Феноменологическая карта события»

Феноменологическая карта события — это не тайминг и не план рассадки, а визуализация того, как переживание гостя меняется во времени, с выделением ключевых феноменологических точек: порогов, смен маски, пиков потока, катарсиса и выходов. Я разработал этот шаблон после десятков проектов, где мы пытались анализировать переживание постфактум и каждый раз заново изобретали способ его описания. Карта строится на двух осях: горизонтальная ось — объективное время события (от входа до выхода), вертикальная ось — интенсивность переживания (от «полное выпадение» до «максимальное погружение»). На эту координатную сетку наносятся линии для разных типов гостей (скептик, экстраверт, интроверт, уставший), каждая своим цветом, и для каждого типа отмечаются точки, где, согласно феноменологическому анализу, происходят качественные сдвиги в переживании.

В шаблоне предусмотрены следующие обязательные элементы.

Первый — пороговая зона входа: отмечается, на какой секунде гость перестаёт смотреть в телефон и начинает осматриваться, какой сенсорный маркер (свет, звук, запах) сработал как триггер переключения, была ли у гостя возможность

замедлиться или переход оказался слишком резким.

Второй — первая смена маски: фиксируется момент, когда гость принимает предложенную событием роль (участник, исследователь, свидетель, герой), и что именно стало для него сигналом к принятию (обращение по новому имени, вручение артефакта, первый успешный интерактив).

Третий — зона синхронизации: отмечаются эпизоды, где группа действует как единое целое (общий тост, синхронное скандирование, коллективное решение), и для каждого эпизода указывается, насколько он был подготовлен предшествующим напряжением и не стал ли он формальным.

Четвёртый — пики потока: самые высокие точки на вертикальной оси, где гость полностью забывает о времени и о себе; для каждого пика фиксируется, какой именно механизм его породил (оптимальный вызов, ясная цель, немедленная обратная связь).

Пятый — катарсис: момент коллективного эмоционального высвобождения, с указанием, было ли оно спонтанным или ритуализированным, и какой остаточный смысл (чувство облегчения, гордости, единения) зафиксировался в памяти гостей. Шестой — выход: фиксируется, был ли выход плавным или резким, осталось ли у гостя время и пространство для рефлексии, какие артефакты он унёс с собой (материальные предметы, фотографии, новые контакты, история для рассказов).

Шаблон не заполняется один раз и не является оконча-

тельной истиной. Он заполняется на всех этапах проекта: на этапе проектирования мы заполняем его гипотетически (на основе феноменологических гипотез, построенных нейросетью), на этапе репетиций уточняем по наблюдениям, после события — по отзывам гостей и видеозаписям. К следующему проекту у нас остаётся не абстрактное «мы учли опыт прошлого», а конкретная карта, показывающая, где наши гипотезы подтвердились, а где разошлись с реальностью, и это позволяет не повторять одни и те же ошибки.

Гайд по проведению феноменологического интервью с гостем

Стандартный опросник после события («Оцените по шкале от 1 до 10») обращён к оценивающей части сознания гостя — к той, которая уже вышла из переживания, надела социальную маску и готова дать социально приемлемый, быстрый, общий ответ.

Феноменологическое интервью устроено иначе: его цель не получить оценку, а помочь гостю заново пережить событие, но уже в замедленном режиме, с вниманием к деталям, которые в момент события прошли незамеченными. Гайд, который я использую, содержит не список вопросов, а набор протоколов и запретов.

Первый протокол: не спрашивать «что вы думали?», спрашивать «что вы чувствовали в теле?». Вместо «Как вам показался вход?» — «Когда вы переступили порог, что изменилось в вашем дыхании? Вы почувствовали напряжение в пле-

чах или, наоборот, расслабление? Какая температура воздуха была в тот момент, когда вы вошли?». Телесные вопросы обходят рациональную защиту и возвращают гостя к сенсорному, дорефлексивному слою переживания.

Второй протокол: не спрашивать «что вам понравилось?», спрашивать «что вы запомнили?». Вопрос «понравилось» обращён к оценке, вопрос «запомнил» — к памяти, а память устроена так, что сохраняет не то, что было «хорошо», а то, что было эмоционально заряжено, неожиданно, значимо.

Третий протокол: не перебивать паузы. В стандартном интервью пауза — это неловкость, которую интервьюер торопится заполнить следующим вопросом. В феноменологическом интервью пауза — это признак того, что гость перестал отвечать механически и начал прислушиваться к себе, и задача интервьюера — выдержать эту паузу, даже если она длится десять или пятнадцать секунд.

Гайд запретов. Запрет на оценочные слова: интервьюер не говорит «красиво», «интересно», «скучно» — эти слова уже содержат интерпретацию, а задача феноменологического интервью — вернуться к сырому впечатлению, до того как оно было интерпретировано. Запрет на наводящие вопросы: «Вам было страшно?» уже подсказывает ответ; правильная формулировка — «Что вы чувствовали в тот момент?». Запрет на обобщения: если гость говорит «всё было отлично», интервьюер мягко возвращает к конкретике: «Что именно было отлично? Опишите один момент, который вы вспомни-

ли первым». Гайд заканчивается памяткой для интервьюера: ваша задача не получить отчёт, а помочь гостю снова оказаться внутри события, хотя бы на время разговора, и тогда он сам расскажет то, что ни в одном опроснике не напишет.

Промпты для контекстного инжиниринга (анализ переживаний)

Третий инструмент — набор промптов для контекстного инжиниринга, которые позволяют нейросети не просто пересказывать сценарий, а строить феноменологические гипотезы о том, как разные типы гостей будут переживать каждый этап события. Вот промпты, которые я использую чаще всего.

Промпт для анализа порогов: «Проанализируй приложенный сценарий события. Для каждого этапа определи, где гость переживает переход из одного феноменологического состояния в другое (от внешнего внимания к внутреннему, от наблюдения к участию, от напряжения к разрядке). Отметь этапы, где граница между состояниями слишком резкая (гость не успеет переключиться) или слишком размытая (гость не заметит, что состояние изменилось). Для каждого порогового момента предложи сенсорные маркеры (смена света, звука, запаха, тактильного контакта), которые усилят переход без перегрузки».

Промпт для типизации реакций: «У нас есть четыре типа гостей: скептик (пришёл с недоверием, аналитический склад ума), экстраверт (жаждет общения и активного уча-

ствия), интроверт (предпочитает наблюдать, устаёт от интенсивных интерактивов), уставший (пришёл после тяжёлого рабочего дня, низкий энергетический ресурс). Для каждого типа опиши, как он, вероятнее всего, отреагирует на следующие элементы сценария: вход в затемнённую зону, первое обращение ведущего, момент первого интерактива, кульминационную сцену. Где каждый из них, скорее всего, выпадет из погружения? Где, наоборот, включится максимально? Предложи адаптации сценария для каждого типа, не разрушающие общую драматургию».

Промпт для синхронизации: «В сценарии есть несколько моментов, предполагающих коллективное действие: общий топост, синхронное скандирование, совместное пение. Оцени, насколько эти моменты подготовлены предшествующими этапами. Достаточно ли накоплено напряжение, чтобы разрядка стала общей? Есть ли в сценарии „холостые“ коллективные действия, которые не будут подкреплены эмоционально и останутся формальными? Предложи способ усилить каждый такой момент через наращивание предшествующего напряжения или через добавление элемента неожиданности внутри самого ритуала».

Промпт для стресс-теста погружения: «Смоделируй ситуацию, что на этапе 3 (интерактив с выбором) три гостя из двадцати не включаются в действие — один из-за непонимания инструкции, второй из-за стеснения, третий из-за того, что его внимание отвлекло уведомление на телефоне.

Как это повлияет на общую атмосферу? Сможет ли сценарий „перезатянуть“ этих гостей обратно в поток, или они останутся внешними наблюдателями до конца события? Предложи сценарные „страховочные сетки“ — альтернативные пути вовлечения для тех, кто выпал из основного действия».

Промпт для выявления артефактов-якорей: «На основе сценария определи три-четыре элемента, которые с наибольшей вероятностью станут артефактами-якорями — материальными или сенсорными деталями, которые гости будут вспоминать и пересказывать после события. Для каждого элемента объясни, какой феноменологический механизм (неожиданность, синхронизация, личный выбор, разрешение напряжения) сделает его якорем. Предложи способы усилить эти элементы — через ритуализацию, через вовлечение выбора гостя, через связь с финальным катарсисом».

Цели и измеримость на этапе феноменологического анализа

Феноменологический анализ трудно поддается количественному измерению. Но отсутствие цифр не означает отсутствие измеримости; просто мера здесь другая, и она определяется тем, насколько наши гипотезы о переживании совпали с тем, что гости рассказали после события, и насколько эти совпадения позволили скорректировать следующие проекты.

Первый критерий успеха феноменологического анализа — полнота и точность предсобытийных гипотез. До проведения события мы формулируем для каждого ключевого этапа (вход, порог, смена маски, пик потока, катарсис, выход) гипотезы о том, что будет переживать каждый тип гостя. После события мы собираем феноменологические интервью и видеозаписи и проверяем, какие гипотезы подтвердились (гость пережил именно то, что мы предполагали), какие не подтвердились (гость пережил иное), а какие оказались неверифицируемыми (гость не смог описать переживание, или мы не смогли его зафиксировать). Успех измеряется не процентом подтвердившихся гипотез (хорошая гипотеза может не подтвердиться, но открыть важное расхождение), а тем, сколько новых, неочевидных феноменологических структур мы обнаружили благодаря расхождениям

между прогнозом и реальностью.

Второй критерий — качество феноменологических интервью. Мы не измеряем «удовлетворённость» гостя, но мы фиксируем, сколько интервью удалось провести в феноменологическом режиме (то есть без подсказок, без оценочных суждений, с выходом на телесные и сенсорные описания), и сколько из них дали материал, который мы не могли получить из стандартных опросников. Хорошее феноменологическое интервью — это интервью, где гость хотя бы раз замолчал на несколько секунд, прислушиваясь к себе, и хотя бы раз сказал «я никогда об этом не думал, но сейчас вспомнил...». Количество таких моментов — не цифра для отчёта, но индикатор того, что интервью удалось.

Третий критерий — применимость результатов. После каждого проекта мы фиксируем, какие корректировки в сценарий, в пространственную организацию, в сенсорные параметры были внесены на основе феноменологического анализа, и как эти корректировки повлияли на последующие события. Если анализ привёл к конкретным, реализованным изменениям (например, мы добавили паузу перед катарсисом, потому что гости говорили, что не успевают пережить разрядку), и эти изменения улучшили феноменологическую карту следующего события — значит, анализ достиг своей цели. Если же анализ остался внутренним документом, который не повлиял на практику, — он был бесполезен, сколько бы красивых гипотез мы ни сформулировали.

Глава 4. Аудитория

Был проект, о котором я вспоминаю с той особой благодарностью, какую испытываешь к человеку, который сказал тебе правду в лицо, хотя мог бы и промолчать. Мы делали событие для компании, которая производила кормовые добавки для сельского хозяйства. Заказчик дал нам карт-бланш, бюджет был щедрым, сроки — комфортными, и мы развернулись. Мы придумали сложную, многослойную метафору, выстроили драматургию, пригласили актёров, создали визуальные эффекты. Концепция была красивой, умной, глубокой. Мы гордились собой.

На защите заказчик сказал: «Это гениально. Я не всё понял, но чувствую, что это гениально. Делайте». Мы сделали. Пришёл день события. Гости — руководители сельхозпредприятий, птицефабрик, животноводческих комплексов, люди, которые привыкли принимать решения быстро, рисковать деньгами, говорить коротко и по делу, — сидели в зале и смотрели на нашу сложную метафору с выражением, которое я сначала принял за сосредоточенность, а потом — за усталость, а под конец вечера — за вежливое терпение. Они не хлопали, не смеялись, не задавали вопросов. Они просто ждали, когда это закончится, чтобы поест и разъехаться.

После мероприятия я подошёл к одному из гостей, тому, кто выглядел наиболее дружелюбно, и спросил: «Ну как?».

Он посмотрел на меня, помолчал и сказал: «Ребята, вы, наверное, хорошие ребята. Но мы приехали сюда не философствовать. Мы приехали понять, будет ли от вас толк». И ушёл.

Я тогда подумал: мы сделали событие «для всех». В том смысле, что мы никого не исключали, никого не обижали, никому не отказывали в праве на внимание. Мы создали универсальную, красивую, интеллектуально честную конструкцию. И не попали ни в кого. Потому что «для всех» в нашей профессии означает то же самое, что «для всех» в театре, в литературе, в кино: для всех — это ни для кого. Подлинная встреча всегда происходит с кем-то конкретным, и если ты не знаешь, с кем именно ты встречаешься, ты говоришь в пустоту.

Этот проект стал для меня поворотным. Я понял, что анализ аудитории — не этап, который можно пройти за час, отметив галочкой «целевая группа определена». Это непрерывное, мучительное, требующее смирения вслушивание в то, как говорят те, для кого мы работаем, что они ценят, чего боятся, какие слова для них имеют вес, а какие вызывают отторжение. И самое трудное — принять, что их язык может быть некрасивым, неглубоким, неинтеллектуальным по сравнению с тем, что мы могли бы предложить, но это их язык, и если мы не заговорим на нём, они нас не услышат.

Три вопроса, которые нужно задать себе об аудитории

После того провала я перестал использовать слово «целевая аудитория». Оно слишком удобное, слишком гладкое, оно скрывает под собой разницу между теми, кто принимает решение, теми, кто участвует, и теми, кто просто оказывается рядом. Я различаю теперь три типа людей, которые присутствуют на событии, и у каждого из них своя роль, своя мера включённости и свой язык, на котором с ними нужно говорить.

Первый тип — ЛПР, тот, кто принимает решение. Не обязательно о контракте, хотя часто и о нём, а о том, стоит ли вообще здесь находиться, стоит ли доверять, стоит ли возвращаться. ЛПР может быть генеральным директором, который пришёл на корпоратив, или клиентом, который выбирает поставщика, или участником конференции, который решает, остаться ли на второй день. Его главная характеристика — он оценивает. Он сравнивает происходящее с тем, что было обещано, с тем, что он видел у других, с тем, что он считает правильным. Он не расслабляется до конца, даже когда улыбается. Его вопрос: «Стоит ли это моего времени и денег?». С ЛПР нельзя говорить на языке метафор, если эти метафоры не подкреплены фактами; нельзя обещать,

не подтверждая делами; нельзя оставлять его с вопросами, на которые он не получит ответа. Но и нельзя обращаться к нему только рационально — его решение всегда эмоционально, даже когда он сам этого не замечает. Он доверяет тем, кто понимает его реальность, кто говорит на его языке, кто не заставляет его чувствовать себя глупым из-за того, что он не разбирается в тонкостях нашей драматургии.

Второй тип — пользователи, те, кто непосредственно участвует. Это сотрудники компании, которые пришли на корпоратив, или гости свадьбы, которые танцуют и говорят тосты, или участники мастер-класса, которые создают что-то своими руками. Их главная характеристика — они переживают. Они не оценивают каждую секунду, они погружены в действие, они реагируют телом, эмоцией, спонтанным смехом или внезапной тишиной. Пользователи — это сердце события. Если они включились, событие живёт; если они остались в стороне, событие умирает, даже если ЛПР доволен. Именно им и нужны ритуалы, синхронизация, возможность проявить себя и получить немедленную обратную связь. Они хотят чувствовать, что их присутствие что-то меняет, что без них событие было бы другим. Их вопрос: «Мне здесь хорошо? Я здесь свой?».

Третий тип — случайные свидетели, те, кто оказался на событии не по своей воле или по воле обстоятельств, но не

является его непосредственным участником. Это партнёры, которых привели с собой клиенты, и они не понимают, зачем они здесь. Это супруги сотрудников, которые пришли на корпоратив из вежливости. Это журналисты, которые освещают событие, но не погружаются в него. Их главная характеристика — они наблюдают. У них нет обязательства участвовать, но у них есть власть — власть оценки, власть репутации, власть слова после события. Случайные свидетели — самая уязвимая часть аудитории, потому что у них нет роли, которая была бы им ясна, и если мы не дадим им эту роль, они создадут её сами, и эта роль может оказаться «скучающий эксперт», «критик со стороны» или «человек, который ждёт, когда это кончится». С ними нужно обращаться особенно бережно: дать им возможность участвовать, не требуя участия; признать их присутствие, не делая его центром; дать им историю, которую они смогут рассказать, даже если они не стали её героями.

Карта эмпатии: три времени одного переживания

После того как мы различили три типа присутствующих, нам нужно понять, как каждый из них переживает событие во времени — не в объективном тайминге, а в субъективной последовательности: до, во время и после. Для этого я использую карту эмпатии, которую заполняю для каждого типа отдельно, потому что ЛПР, пользователь и случайный сви-

детель приходят на событие с разными ожиданиями, по-разному в нём участвуют и уносят разное после.

До события. Что этот человек думает и чувствует, когда соглашается прийти? ЛПР, скорее всего, испытывает смесь любопытства и скепсиса: «Проведу время с пользой или зря потрачу вечер?». Пользователь — предвкушение: «Будет весело, увижу знакомых, отвлекусь от работы». Случайный свидетель — скорее всего, обязанность: «Надо идти, неудобно отказываться». Вопросы, которые я себе задаю: как мы можем ответить на эти состояния ещё до того, как событие началось? Для ЛПР — прислать не просто приглашение, а программу с чёткими временными метками и обещанием конкретных результатов; для пользователя — создать тизер, который даст почувствовать атмосферу, показать лица, музыку, ритм; для случайного свидетеля — дать возможность выбора степени участия, чтобы он не чувствовал себя заложником.

Во время события. Что этот человек делает, думает, чувствует в разные фазы? ЛПР оценивает: сначала вход и первое впечатление, потом качество обслуживания, потом содержание, потом реакцию других. Его внимание сканирует, он ищет подтверждение своей правоты или повод для разочарования. Пользователь проживает: он включён в действие, его внимание направлено на задачу, на других участников, на персонажей. Его состояние меняется от фазы к фазе: в начале — любопытство и лёгкая настороженность, в се-

редине — погружение и потеря чувства времени, в кульминации — пик эмоций, в финале — удовлетворение или, реже, опустошение. Случайный свидетель наблюдает: его внимание переключается между сценой и залом, между действием и своим телефоном, между интересом и скукой. Вопросы для проектирования: как мы можем дать ЛПР то, что он ищет, не разрушая погружения пользователей? Как мы можем удержать внимание случайного свидетеля, не превращая событие в шоу для гастролёров?

После события. Что этот человек уносит с собой? ЛПР — решение: «Стоит ли продолжать отношения? Был ли смысл в том, что я увидел?». Пользователь — воспоминание: яркое, телесное, эмоционально заряженное, которое он будет пересказывать другим. Случайный свидетель — историю: «Я там был, видел то-то, это было необычно/странно/скудно». Вопросы для проектирования: какой артефакт мы дадим каждому из них, чтобы их послесобытийное состояние закрепилось? Для ЛПР — отчёт с цифрами и фактами, подтверждающими, что его решение было верным; для пользователя — фотографию, на которой он в центре действия, или сувенир, связанный с его личным участием; для случайного свидетеля — историю, которую он сможет рассказать, не вдаваясь в детали, но с чувством, что он был частью чего-то значимого.

Однако, один из самый важный и самый трудный этап ана-

лиза аудитории — собрать её язык. Тот язык, на котором она говорит в кулуарах, в перерывах, в неформальных разговорах, в комментариях к постам, в переписке с коллегами. Язык, на котором формулируются настоящие вопросы, настоящие страхи, настоящие надежды.

Я собираю этот язык тремя способами. Первый — погружение в среду. Если аудитория — топ-менеджеры из IT, я читаю их корпоративные чаты, профессиональные форумы, телеграм-каналы, где они обсуждают работу, когда думают, что их никто не оценивает. Второй способ — анализ отзывов на предыдущие события, но не оценок («хорошо», «плохо»), а описательных фраз: «было слишком много воды», «не хватило конкретики», «ведущий говорил на непонятном языке». Эти фразы — готовые формулировки для нашего сценария: мы знаем, чего они не хотят. Третий способ — феноменологическое интервью, о котором мы говорили в предыдущей главе, но с фокусом на язык, а не на переживание: «Какими словами вы описали бы это событие своему коллеге, который не пришёл?».

Пример из кейса «Приключения французов в Москве»

В проекте, который мы проводили для компании «ВитОМЭК», аудиторией были руководители сельхозпредприятий, птицефабрик, животноводческих комплексов. Мы изучили их язык и поняли, что он прагматичен, скептичен, не терпит пафоса и обобщений. Они не говорят «лояльность»,

они говорят «будут ли они с нами работать дальше». Не говорят «сплочение команды», они говорят «перестанут ли они грызться между собой». Не говорят «инновационный подход», они говорят «есть ли от этого толк».

Мы поняли, что с этой аудиторией нельзя выходить с абстрактными метафорами и сложной драматургией. Нужно говорить на их языке, но при этом дать им то, чего они не могут сформулировать, но остро чувствуют: дефицит доверия, усталость от пустых обещаний, потребность в отношениях, которые не ограничиваются транзакциями. Им нужен был не просто вечер с развлечениями, а доказательство того, что компания «ВитОМЭК» — не очередной поставщик, а партнёр, который понимает их реальность.

Мы построили сценарий вокруг четырёх литературных сюжетов — «Граф Монте-Кристо», «Призрак Оперы», «Нотр-Дам де Пари», «Три мушкетёра», — но не как отвлечённую метафору, а как способ говорить на их языке через истории о доверии, предательстве, верности, поиске справедливости. Гости не должны были знать этих отсылок, чтобы включиться; сюжеты работали на уровне архетипов, а язык оставался их собственным — прямым, конкретным, без пафоса. Когда мушкетёры вовлекали их в поиск подвесок и суд над Миледи, они не думали о Дюма, они думали о том, как принять решение, как договориться, как доверять. И в финале, когда представитель компании вышел на сцену и сказал не «мы ценим наше партнёрство», а «мы вместе реша-

ли, мы вместе рисковали, мы вместе победили», они услышали «свой язык».

Как мне помогали умные книги

Когда я начинал разбираться в том, как же изучать аудиторию, я обратился к книгам, которые, казалось, не имели прямого отношения к событийной индустрии. Меня интересовало, как антропологи изучают племена, которые не умеют писать, как историки восстанавливают быт людей, не оставивших дневников, как социологи понимают группы, которые не хотят говорить о себе правду. И постепенно я понял, что наша работа с аудиторией — это не маркетинговое исследование в привычном смысле (опросы, фокус-группы, сегментация по полу и возрасту), а именно этнографическая практика: мы должны не спрашивать, что люди думают, а наблюдать, что они делают, слушать, как они говорят, когда не знают, что их записывают, и пытаться увидеть мир их глазами, даже если этот мир устроен иначе, чем наш.

Этнографические методы в маркетинге, которые начали активно развиваться в 1980-х годах благодаря работам таких исследователей, как Грант Маккракен, исходят из простого, но трудно реализуемого принципа: люди не всегда знают, чего хотят, и если они и знают, то не всегда могут сказать, а если и могут, то не всегда хотят говорить правду (McCracken G. The Long Interview.). Поэтому вместо того чтобы задавать прямые вопросы («Что для вас важно в корпоративном предприятии?»), этнографический подход предлагает наблю-

дать за поведением в естественной среде, анализировать артефакты (что люди носят, чем пользуются, что выбрасывают), собирать «язык» аудитории — те слова, обороты, метафоры, которые возникают спонтанно, когда человек не думает, что его оценивают.

Для нашей профессии это означает, что анализ аудитории не может быть кабинетной работой. Нельзя составить портрет гостя, сидя в офисе и читая отчёты маркетинговых агентств. Нужно идти туда, где эти люди живут и работают. Если наша аудитория — врачи, нужно провести день в поликлинике, посмотреть, как они общаются с пациентами, как разговаривают в ординаторской, какие анекдоты рассказывают в перерывах. Если наша аудитория — учителя, нужно пойти на педсовет, услышать, о чём они спорят, когда думают, что их никто не слышит, какие слова вызывают у них усталость, а какие — надежду. Если наша аудитория — топ-менеджеры, нужно прочитать их переписку (с их разрешения, конечно), посмотреть, как они формулируют задачи, на что жалуются, чем гордятся. Только тогда мы перестанем придумывать аудиторию и начнём её понимать.

Но этнографический подход имеет свою слепую зону, о которой я узнал на собственном опыте. Он хорошо работает для групп, объединённых профессией, возрастом, образом жизни, но плохо — для групп, объединённых временем, для поколений. В начале двухтысячных социологи и маркетологи активно использовали теорию поколений, разработанную

Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом, которые утверждали, что каждое поколение формируется под влиянием одних и тех же исторических событий, экономических условий и культурных трендов, и это формирование создаёт устойчивые паттерны поведения, ценностные ориентации и, что для нас особенно важно, способы переживания праздника, общения, досуга (Howe N., Strauss W. *Generations: The History of America's Future.*).

Я поначалу скептически отнесся к этой теории. Казалось, она слишком грубо обобщает, стирает индивидуальные различия, превращает живых людей в социологические типажи. Но потом я столкнулся с ситуацией, где поколенческий разрез оказался единственным инструментом, который объяснял происходящее. На событии, где встретились гости двадцати пяти и шестидесяти пяти лет, один и тот же музыкальный номер вызывал у одних ностальгическую улыбку, а у других — недоумение. Одна и та же шутка собирала смех в одном конце зала и тишину в другом. Один и тот же формат интерактива одни называли «раскрепощающим», другие — «неловким». Я тогда понял: поколение — это не ярлык, а фильтр, через который человек воспринимает мир, и если мы не учитываем этот фильтр, мы рискуем говорить на языке, который для половины зала окажется иностранным.

Теория поколений задаёт правильные вопросы. Какие исторические события сформировали детство и юность этих людей? Какие экономические условия были для них нормой,

а какие — шоком? Какие культурные коды являются для них общими, а какие — чужими? Ответы на эти вопросы не заменят этнографического погружения, но они помогут не совершать ошибок, которые совершил я на том злополучном проекте, когда мы сделали событие «для всех» и не попали ни в кого.

Параллельно с этнографией и теорией поколений я открыл для себя ещё один источник понимания аудитории — работы историков школы «Анналов», в частности Фернана Броделя и Жака Ле Гоффа, которые изучали не события и не великих людей, а повседневность — то, как люди жили, ели, спали, работали, молились, праздновали на протяжении веков (Бродель Ф. Структуры повседневности: возможное и невозможное.; Ле Гофф Ж. Цивилизация средневекового Запада.). Их метод — не спрашивать, что люди думали о своей жизни, а реконструировать саму жизнь по косвенным свидетельствам: по орудиям труда, по остаткам пищи, по планировке жилищ, по записям в церковных книгах.

Для нашей работы это означает, что мы должны изучать аудиторию не только через интервью и фокус-группы, но и через ту повседневность, в которой они живут, и которую они сами перестают замечать, потому что она слишком привычна. Что стоит на их рабочем столе? Какие приложения открыты на телефоне в первую очередь? Что они читают в метро? О чём говорят в лифте, когда думают, что никто не слышит? Эти, казалось бы, незначительные детали склады-

ваются в картину мира, которая гораздо точнее, чем любой опросник, покажет, на каком языке с ними говорить и какие смыслы для них действительно важны.

Но, пожалуй, самым тонким и самым трудным в анализе аудитории является понимание того, что один и тот же человек на одном и том же событии может переживать происходящее по-разному в зависимости от того, какую социальную роль он в данный момент исполняет. Философ Михаил Бахтин, размышляя о природе понимания, ввёл понятие «вне-находимости» — способности человека одновременно быть внутри ситуации и сохранять дистанцию, позволяющую её оценивать (Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества.). На событии эта способность работает непрерывно: гость одновременно и погружается в танец, и замечает, как танцуют другие; и смеётся над шуткой, и оценивает, уместна ли она в данной компании; и радуется подарку, и сравнивает его с тем, что получил сосед.

Для нас это означает, что нельзя проектировать событие, исходя из предположения, что гость будет всё время находиться в одной модальности. Он будет то включаться в поток, то выходить из него, то следовать за ритмом, то оценивать его со стороны, то становиться частью «мы», то возвращаться в своё «я». И наша задача — не бороться с этой двойственностью, а учитывать её: создавать зоны, где погружение естественно (тёмный зал, громкая музыка, ритмичное действие), и зоны, где дистанция разрешена (светлые простран-

ства, тихие паузы, возможность выбора степени участия). Гость, который чувствует, что ему разрешено быть и внутри, и снаружи, остаётся с нами дольше, чем тот, кого заставляют всё время быть «вовлечённым».

Разницу в переживании одного и того же события разными типами гостей ярко иллюстрирует кейс «**Стиляги на дне рождения**», который мы проводили для именинника, не успевшего в молодости вступить в комсомол. Старшее поколение гостей — бывшие комсомольские и партийные работники — переживало ностальгию иначе, чем младшее. Для старших советская эпоха была не картинкой и не набором стилизованных атрибутов, а прожитой, выстраданной реальностью. Они не «играли» в комсомольское собрание — они вспоминали, как это было на самом деле, и их переживание было смесью узнавания, грусти, иронии и, возможно, невысказанной гордости за то, что они это прошли. Для младших гостей — друзей именинника и его детей — та же самая стилизация была игрой, карнавалом, возможностью примерить чужую роль без обязательства нести за неё ответственность. Они смеялись над тем, что старшие воспринимали с серьёзностью, и старшие, в свою очередь, смотрели на их смех с недоумением и лёгкой обидой.

Я тогда понял, что мы не можем сделать так, чтобы все переживали событие одинаково. И не должны пытаться. Задача не в том, чтобы унифицировать переживание, а в том, чтобы создать пространство, где разные переживания могут

сосуществовать, не уничтожая друг друга. Для этого нужно, чтобы у каждого типа гостей был свой канал связи с событием: для старшего поколения — ритуалы и символы, которые для них не пустой знак, а живая память; для младшего — возможность иронии и дистанции, без которых их участие стало бы фальшивым. В кейсе «Стиляги» это было достигнуто через многослойность сценария: комсомольское собрание было одновременно и серьёзным ритуалом для тех, кто помнит, и игровым действием для тех, кто не помнит, и каждый мог выбрать свой уровень погружения, не разрушая переживания другого.

Этот опыт научил меня, что анализ аудитории — это не составление портрета «среднего гостя». Это карта различий, на которой отмечены точки, где переживания расходятся, и спроектированы переходы, позволяющие этим расхождениям не превращаться в конфликты. Самый опасный гость на событии — не тот, кто скучает, и не тот, кто критикует, а тот, кто чувствует, что его способ переживания объявлен неправильным. И наша задача — сделать так, чтобы этого не произошло.

Опять контекстный инжиниринг

Этнографическое погружение и феноменологические интервью дают материал, но этот материал — сырой, неструктурированный, противоречивый. Десятки часов разговоров, сотни страниц расшифровок, тысячи постов в социальных сетях — человеческий глаз способен удержать в фокусе лишь малую часть этого массива, и я часто ловил себя на том, что делаю выводы на основе самых ярких, самых запоминающихся цитат, а остальной материал, который этим цитатам противоречил, выпадал из моего внимания. Контекстный инжиниринг, который мы уже применяли при анализе стейкхолдеров и феноменологии восприятия, здесь работает иначе: нейросеть не строит гипотезы о будущем переживании, а анализирует уже существующие данные, чтобы выявить в них устойчивые паттерны, которые человек может не заметить из-за когнитивной перегрузки или из-за того, что его внимание захвачено отдельными, особенно яркими случаями.

Процедура начинается со сбора всего, что может рассказать об аудитории. Я загружаю в нейросеть три типа данных. Первый — публичные высказывания: посты и комментарии в социальных сетях (не только на странице компании, но и в отраслевых группах, профессиональных сообществах, на личных страницах представителей аудитории), отзывы на

предыдущие события (не только те, где нас хвалят, но и те, где жалуются, критикуют, иронизируют), интервью и публичные выступления тех, кто принадлежит к этой аудитории.

Второй тип данных — результаты феноменологических интервью, которые мы провели с представителями разных типов гостей, с расшифровками пауз, повторов, оговорок, эмоциональных реакций. Третий тип — «артефакты повседневности»: фотографии рабочих мест, распорядки дня, списки привычных действий, то есть то, что фиксирует не то, что люди говорят о себе, а то, как они реально живут.

Но самый важный компонент загрузки — методологический контекст: те самые категории анализа аудитории, которые мы разобрали в этой главе. Я загружаю в нейросеть описание трёх типов участников (ЛПР, пользователи, случайные свидетели) с их характерными вопросами и состояниями до, во время и после события. Загружаю понятие «язык аудитории» с примерами того, как прагматичный язык сельхозруководителей отличается от метафоричного языка маркетологов. Загружаю различие между поколенческими фильтрами восприятия и феноменом «внеаходимости». Без этого контекста нейросеть будет просто подсчитывать частоту слов; с ним она начинает видеть в сырых данных не статистику, а структуры переживания.

Когда данные и контекст загружены, я прошу нейросеть выполнить три задачи, каждая из которых отвечает на свой вопрос об аудитории.

Первая задача — кластеризация высказываний не по демографическим признакам (возраст, пол, доход), а по феноменологическим типам переживания. Я формулирую промпт примерно так: *«Проанализируй все загруженные высказывания представителей аудитории. Сгруппируй их не по тому, кто это сказал, а по тому, как этот человек переживает событие. Какие типы переживания повторяются: одни приходят с ожиданием чуда, другие — с ожиданием подтверждения своей правоты, третьи — с ожиданием, что будет скучно, но надо присутствовать? Для каждого типа выдели ключевые слова, характерные метафоры, типичные жалобы и типичные похвалы»*. Нейросеть возвращает не три-четыре демографических сегмента, а три-четыре феноменологических типа, у каждого из которых свой способ входить в событие, свой пик погружения и свой выход. И эти типы часто не совпадают с тем, что нам подсказывал здравый смысл: например, в аудитории, где мы ожидали увидеть только «скептиков» и «энтузиастов», нейросеть выделила «скептиков с надеждой» (которые критикуют, но остаются, потому что надеются на чудо) и «энтузиастов с тревогой» (которые радуются, но постоянно оглядываются на других, проверяя, не осуждают ли их).

Вторая задача — анализ «языка» каждого типа. Я формулирую промпт: *«Для каждого феноменологического типа выдели характерные речевые паттерны. Какие слова они используют для описания положительного опыта? Какие*

— для отрицательного? Какие метафоры возникают спонтанно? Как они формулируют свои вопросы, когда не знают ответа? Как они выражают сомнение, не теряя лица?». Нейросеть возвращает не словарь, а систему координат: для одного типа «хорошо» — это когда «всё чётко, без воды», для другого — когда «было душевно, по-своему», для третьего — когда «удивили, не ожидал». Эти различия кажутся мелкими, но именно они определяют, услышит ли гость наше сообщение или пройдёт мимо.

Третья задача — выявление скрытых противоречий внутри аудитории, тех точек, где переживания разных типов расходятся настолько, что событие, устроенное для одного типа, рискует стать некомфортным для другого. Промпт: «Найди в высказываниях признаки того, что представители разных феноменологических типов по-разному реагируют на одни и те же сценарные решения. Где возникает конфликт интерпретаций? Какие элементы события один тип называет „интересными“, а другой — „странными“? Какие решения, скорее всего, устроят всех, а какие потребуют разделения потоков?». Нейросеть возвращает карту напряжений, которая позволяет нам не выбирать между типами (в пользу одного в ущерб другому), а проектировать многослойное событие, где каждый найдёт свой уровень погружения.

Упражнение

Я называл это упражнение «Наблюдение за аудиторией в естественной среде», и его суть проста: мы идём туда, где живёт наша аудитория, когда не думает, что за ней наблюдают, и просто смотрим. Не спрашиваем, не записываем на диктофон, не анализируем на месте. Просто смотрим и фиксируем — в памяти, в коротких заметках, в фотографиях, которые нельзя показывать посторонним.

Как это выглядит на практике. Если наша аудитория — посетители ночных клубов, мы идём в клуб не как организаторы, а как обычные гости. Мы не оцениваем свет и звук, мы наблюдаем: кто приходит первым, кто — последним, кто сразу идёт к барной стойке, кто — на танцпол, кто садится в угол и смотрит в телефон. Как меняется поведение людей, когда они выпили первый бокал? Как они реагируют, когда диджей ставит знакомую песню? Кто остаётся до конца, кто уходит после кульминации, кто — как только заканчивается бесплатный бар?

Если наша аудитория — участники деловой конференции, мы приходим на чужую конференцию, не имеющую отношения к нашему проекту, и смотрим, как люди ведут себя в перерывах. Кто сразу достаёт визитки, кто прячется в угол с чашкой кофе, кто ходит между группами, прислушиваясь к разговорам, но не решаясь вступить? Какие вопросы задают

из зала? Какие ответы вызывают аплодисменты, а какие — вежливое молчание?

Если наша аудитория — сотрудники компании, для которой мы делаем корпоратив, мы просим провести нас по офису в обеденный перерыв. Мы смотрим, как люди общаются между собой, когда не видят начальника. Кто с кем сидит, кто обедает один, кто принёс еду из дома, кто ушёл в столовую? Какие шутки вызывают смех, какие — неловкость? Какие темы возникают в разговорах спонтанно, а какие обходят стороной?

Запрещённое правило этого упражнения: нельзя делать выводы на месте. Нельзя сказать «а, они все интроверты, значит, нужно меньше интерактива». Потому что поведение в естественной среде — не диагноз, а материал для гипотез, которые нужно проверять другими методами. Но если мы не соберём этот материал, наши гипотезы будут построены на наших представлениях об аудитории, а не на ней самой.

Глава 5. Диагноз события: формулируем сущностную задачу

Был проект, который я вспоминаю с той особой горечью, какая остаётся после того, как ты сделал всё правильно, но результат оказался неправильным, потому что ты с самого начала отвечал не на тот вопрос. Мы получили бриф от компании, которая производила спортивное оборудование. Заказчик говорил: «Хотим провести конференцию для дилеров, цель — представить новую линейку продуктов, повысить продажи». Мы провели диагностику. Встретились с заказчиком, задали «5 почему», составили анти-бриф. Выяснили, что у него есть страх: дилеры не воспринимают новую линейку всерьёз, считают её «очередным маркетинговым ходом». Мы поговорили с тремя ключевыми дилерами. Услышали от них: «Мы устали от презентаций, нам нужны доказательства, а не обещания». Мы провели H2H-анализ стейкхолдеров, составили карту эмпатии для аудитории. У нас была гора материалов, десятки страниц записей, таблицы, диаграммы. Мы чувствовали себя глубокими аналитиками.

И затем мы сказали: «Теперь мы знаем всё. Пора генерировать идеи». Мы заперлись в переговорной на три дня. Придумывали форматы, метафоры, интерактивы. Нарисовали стену стикерами. Один предлагал сделать квест, где ди-

леры «добывают» доказательства эффективности. Другой — иммерсивный спектакль, где старая линейка умирает, а новая рождается. Третий — формат «суда» над сомнениями. Мы спорили, вдохновлялись, отбрасывали, возвращались. К концу недели у нас было три сильные концепции. Каждая была красива, каждая была глубока, каждая, как нам казалось, отвечала на потребности, которые мы выявили.

Мы пришли к заказчику. Защита прошла блестяще — он хлопал, улыбался, говорил «вау». Выбрал одну концепцию, дал добро на реализацию. Мы сделали событие. И оно провалилось. Не технически — техника работала, актёры играли, дилеры участвовали. Но после мероприятия заказчик сказал: «Вроде всё хорошо, но продажи-то не выросли. Я не увидел результата». А дилеры сказали: «Красиво, но мы так и не поняли, чем эта новая линейка лучше старой».

Я тогда не мог понять, в чём ошибка. Мы же всё сделали правильно: диагностировали страх заказчика, слышали сомнения дилеров, придумали креативные форматы. Но когда я перечитал наши записи, сделанные в самом начале, до того как мы начали генерировать идеи, я понял: там была фраза, которую я записал со слов заказчика, но потом потерял из виду: «Главное, чтобы они поверили, что это не просто очередная акция, а новая стратегия». И другая фраза от дилера: «Мы хотим понять, как мы на этом заработаем, а не как красиво это упаковано».

Я вдруг осознал: мы всю неделю генерировали идеи, отве-

чая на вопрос «как сделать событие запоминающимся?». Мы искали креативную форму. Но настоящий вопрос был другим: «как превратить скепсис дилеров в готовность тестировать новый продукт?». Не «как удивить», а «как убедить». Не «как развлечь», а «как доказать». И эти два вопроса вели к совершенно разным решениям. Мы же, увлѣкшись формой, потеряли суть. Мы потратили неделю на генерацию идей, не сформулировав для себя главного: а что, собственно, должно измениться в дилерах после этого события? Если они должны начать продавать новую линейку, значит, их отношение к риску должно измениться. Значит, событие должно дать им не информацию, а уверенность. Не красивые образы, а убедительные доказательства. Не эмоциональный подъѐм, а рациональное обоснование.

С тех пор я ввѣл железное правило: прежде чем придумать хотя бы одну идею, прежде чем открывать ноутбук для мозгового штурма, прежде чем звать команду в переговорную, я формулирую сущностную задачу — одну фразу, которая отвечает на вопрос: «Что должно измениться в человеке или в группе людей после того, как событие закончится?». Не «что они узнают», не «что они запомнят», не «что они почувствуют в момент кульминации», а «что в них изменится необратимо или хотя бы на длительное время».

Как собрать разрозненные детали в одну фразу

Сущностная задача — не инсайт, который снисходит на режиссёра в минуту озарения. Она — результат синтеза всего того, что мы собирали в предыдущих главах. Если мы провели диагностику правильно, у нас есть четыре слоя материала, и каждый из них подводит нас к сущностной задаче, но каждый — со своей стороны.

Первый слой — боль заказчика. То, что мы выявили через «5 почему» и анти-бриф, то, что скрывалось под поверхностью формальных целей. Не «повысить лояльность», а «я боюсь, что меня не ценят». Не «сплотить команду», а «я чувствую, что мы разваливаемся». Не «провести стратегическую сессию», а «я сам не знаю, куда идти, и надеюсь, что вы поможете мне это сформулировать». Сущностная задача должна лечить эту боль, но не прямо (мы не психотерапевты), а через создание условий, в которых заказчик сможет её пережить иначе.

Второй слой — интересы стейкхолдеров. Те, кто может сказать «нет». Те, чьё молчание не означает согласия. Те, кто пострадает от успеха проекта. Их страхи и амбиции — это ограничения, внутри которых мы должны действовать. Сущностная задача не может игнорировать эти ограничения, но она не должна и подчиняться им. Она должна быть сфор-

мулирована так, чтобы каждый ключевой стейкхолдер мог увидеть в ней свой интерес, даже если этот интерес не совпадает с интересами других.

Третий слой — феноменология гостя. Как он переживает событие своим телом, своим временем, своим вниманием. Какие пороги он должен переступить, чтобы измениться? В каком состоянии он приходит (усталый, скептический, открытый, тревожный)? В каком состоянии он должен уйти? Сущностная задача должна описывать не внешнее действие, а внутреннюю траекторию — от какого состояния к какому мы ведём гостя.

Четвёртый слой — язык и повседневность аудитории. Как они говорят, когда не думают, что их оценивают? Какие метафоры возникают у них спонтанно? Какие ценности для них реальны, а какие — декларативны? Сущностная задача должна быть сформулирована на их языке, а не на нашем. Если мы формулируем её на языке «трансформации идентичности» для аудитории, которая говорит «будет ли от этого толк», — мы ошиблись.

Синтез этих четырёх слоёв: нельзя взять кусочек от каждого и слепить из них фразу. Синтез — это растворение всех четырёх слоёв в одном высказывании, которое не повторяет ни один из них, но удерживает все. Это похоже на то, как химик соединяет простые вещества, и получается соединение, не похожее ни на одно из исходных, но обладающее их свойствами.

Я делаю это так. Я беру лист бумаги (до сих пор предпочитаю бумагу, а не экран, потому что на бумаге можно рисовать стрелки, круги, связи) и выписываю ключевые слова из каждого слоя: «страх перед неизвестностью», «потребность в признании», «усталость от формальных встреч», «язык цифр и KPI», «желание быть своим», «скепсис, который нужно снять». Потом я начинаю соединять эти слова в пары, искать, где они пересекаются. Страх и признание: может ли признание быть лекарством от страха? Усталость и желание быть своим: может ли усталость сниматься не отдыхом, а чувством принадлежности? Скепсис и язык цифр: может ли скепсис быть снят не эмоциями, а фактами?

Потом я начинаю формулировать. Сначала длинно, сложно, с придаточными предложениями и оговорками. Потом сокращаю. Убираю все слова, которые можно убрать, не потеряв смысла. Проверяю, осталось ли действие. Не «состояние», не «чувство», не «понимание», а именно изменение — переход из одного состояния в другое. Гость приходит с чем-то одним, уходит с чем-то другим. Что это за «что-то»?

И вот здесь я проверяю себя. Если в моей формулировке нет глагола, который описывает изменение, — я ещё не там. «Укрепить отношения» — не изменение, это декларация. «Снять страх» — ближе, но страх нельзя «снять», его можно трансформировать во что-то другое. «Превратить страх перед неизвестностью в азарт путешествия» — вот это уже формулировка, в которой есть начальное состояние (страх),

конечное (азарт) и действие (превратить), которое не является прямым воздействием, а скорее созданием условий для трансформации.

Пример из кейса «1001 ночь»

В этом проекте сущностная задача родилась из встречи нескольких слоёв. Слой боли заказчика: страх, что партнёры откажутся от участия в выставке в Эр-Рияде из-за неопределённости и культурных рисков. Слой стейкхолдеров: программный директор, которому нужно было подтверждение своей стратегии, и партнёры, которым нужно было признание их статуса. Слой феноменологии гостя: усталость от деловых мероприятий, скепсис к «очередной презентации», потребность в другом качестве присутствия. Слой языка аудитории: прагматичный, осторожный, избегающий прямых обязательств.

Мы сформулировали сущностную задачу так: «превратить страх перед неизвестным рынком в азарт совместного путешествия». Обратите внимание: не «проинформировать о преимуществах», не «убедить в безопасности», не «повысить лояльность». Всё это — средства, а не цель. Цель — изменение внутреннего состояния: от парализующей тревоги к мобилизующему интересу. И эта формулировка сразу задавала вектор для всех последующих решений. Если мы хотим превратить страх в азарт, нельзя прятать страх, нужно его назвать, дать ему лицо (Джафар), показать, что его можно преодолеть не в одиночку, а вместе. Нельзя обещать безопас-

ность — это только усилит подозрения. Нужно предложить приключение, в котором риск — не угроза, а часть игры.

Пример из кейса «Стиляги на дне рождения»

Здесь сущностная задача формулировалась иначе. Слой боли именинника: нереализованная мечта вступить в комсомол, чувство «опоздавшего», который так и не стал своим в кругу старших товарищей. Слой стейкхолдеров: друзья-комсомольцы, которые могли бы стать инициаторами ритуала, и младшее поколение, для которого эта тема была чужой. Слой феноменологии: ностальгия старших, которая переживалась как живая память, и игра младших, которая переживалась как карнавал. Слой языка: для старших — серьёзный, почти сакральный; для младших — ироничный, дистанцированный.

Мы сформулировали: «дать имениннику символически завершить гештальт комсомольского посвящения, чтобы он перестал чувствовать себя опоздавшим и стал принятым в круг старших товарищей». Не «организовать вечеринку в стиле стиляг», не «создать весёлую атмосферу», не «устроить ностальгическое путешествие». Всё это — формы. Суть — закрытие незавершённого действия, которое длилось тридцать лет. И эта формулировка определила всё: выбор ритуала (комсомольское собрание), выбор дарителя (старший товарищ, а не актёр), выбор артефакта (значок ВЛКСМ, приколотый на лацкан, а не сувенирная бутафория).

Системный анализ и методология постановки целей

Когда я только начинал формулировать сущностные задачи, я делал это интуитивно. Чувствовал, что вот эта фраза «попала», а эта — нет, но не мог объяснить, почему. Со временем я понял, что за этой интуицией стоит строгая логика, которую можно описать, опираясь на два инструмента, казалось бы, далёких от творчества: системный анализ и методологию постановки задач.

Системный анализ, развитый в работах таких исследователей, как Стаффорд Бир и Питер Чекленд, исходит из простого принципа: любая проблема является частью более широкой системы, и попытка решить её изолированно, без понимания связей с другими элементами системы, приводит к «оптимизации подсистемы в ущерб целому» (Checkland P. *Systems Thinking, Systems Practice.*). В контексте нашего проекта системный анализ означает, что мы не можем формулировать сущностную задачу, исходя только из брифа, только из интересов заказчика, только из феноменологии гостя или только из языка аудитории. Мы должны удерживать в фокусе все четыре слоя одновременно, потому что каждый из них — часть системы, и изменение в одном неизбежно повлияет на другие.

Ошибка, которую я совершил в проекте со спортив-

ным оборудованием, была классической ошибкой системного анализа: мы оптимизировали подсистему (креативную форму) в ущерб целому (изменению отношения дилеров к новому продукту). Наша сущностная задача, которую мы не сформулировали явно, звучала примерно так: «сделать запоминающееся событие». Но это была задача для подсистемы «восприятие гостя в момент события». А настоящая задача — «изменить отношение дилеров к новому продукту» — лежала на уровне более широкой системы, включающей в себя не только момент события, но и предшествующий скепсис и последующие решения о закупках. Системный анализ требует, чтобы сущностная задача формулировалась на уровне целого, а не на уровне его части.

Второй инструмент, методология постановки задач, восходит к работам Джона Дьюи и его последователей в области педагогики и менеджмента. Дьюи показал, что правильно сформулированная проблема уже содержит в себе направление решения, а неправильно сформулированная — уводит в сторону (Dewey J. *How We Think*.). В нашем контексте это означает, что сущностная задача должна быть не описанием желаемого состояния («хотим, чтобы было хорошо»), а формулировкой напряжения между текущим и желаемым, причём такого напряжения, которое может быть разрешено через событие.

Я проверяю свои формулировки тремя вопросами, заимствованными из методологии постановки задач.

Первый: «Что именно мешает достичь желаемого состояния?». Если ответ — «ничего не мешает, просто хотим улучшить», — задача сформулирована неверно. Должно быть препятствие, сопротивление, дефицит. В кейсе «1001 ночь» препятствием был страх перед неизвестным рынком. В кейсе «Стиляги» — незакрытый гештальт, длившийся сорок лет.

Второй вопрос: «Может ли событие быть инструментом разрешения этого напряжения?». Если напряжение может быть разрешено без события (например, через приказ или через премию), значит, событие не нужно, и сущностная задача сформулирована на неправильном уровне.

Третий вопрос: «Что должно измениться в людях, чтобы напряжение исчезло?». Ответ на этот вопрос и есть сущностная задача — не действие, а изменение состояния, которое делает действие возможным.

Бритва Оккама и искусство отсекай лишнее

Формулируя сущностную задачу, я применяю принцип, который в средневековой философии получил название «бритва Оккама»: «Не следует умножать сущности без необходимости» (William of Ockham. *Summa Totius Logicae.*). В нашем контексте это означает, что сущностная задача должна быть настолько простой, насколько это возможно, но не проще. Она должна отсекай всё, что не относится к главному изменению, но сохранять всё, что необходимо для понимания этого изменения.

Многие «думающие» команды формулируют сущност-

ную задачу в трёх абзацах, с придаточными предложениями, уточнениями, оговорками. «Мы хотим, чтобы гости почувствовали..., но при этом не забыли о..., а также чтобы они...». Такая формулировка бесполезна, потому что в ней нет фокуса. Она пытается объять необъятное и в итоге не попадает ни в одну цель.

Бритва Оккама в действии выглядит так. Я беру черновик формулировки и начинаю вычёркивать слова. Могу ли я убрать это прилагательное, не потеряв смысл? Могу ли я заменить сложный оборот простым? Могу ли я объединить два изменения в одно? Если после вычёркивания смысл не пострадал — слово было лишним. Если пострадал, но не сильно — возможно, оно тоже лишнее. Формулировка должна выдерживать проверку на прочность: если я прочитаю её человеку, который ничего не знает о проекте, поймёт ли он, о чём речь? Если нет — я ещё не дошёл до сути.

В кейсе «1001 ночь» мы перебрали десяток формулировок, прежде чем остановились на «превратить страх перед неизвестным в азарт путешествия». Были варианты: «снять тревогу партнёров перед выходом на рынок Эр-Рияда через создание образа успешного первопроходца», «дать участникам ощущение контроля над неопределённостью через метафору султана», «трансформировать коллективный страх в коллективную уверенность». В каждой из этих формулировок было что-то верное, но все они были слишком сложными, слишком объясняющими, слишком... умными. Суще-

ностная задача не должна быть умной. Она должна быть точной. А точность, как учит бритва Оккама, достигается не добавлением, а отсечением.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.