

ЭТНО ТИМБИЛДИНГ

КАК ДРЕВНИЕ РИТУАЛЫ
ЛЕЧАТ СОВРЕМЕННЫЕ КОМАНДЫ



ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ ТРЕНЕРОВ, ФАСИЛИТАТОРОВ И HR

СТЭН ШАПОШНИКОВ

Стэн Шапошников

**Этнотимбилдинг. Как древние
ритуалы лечат современные
команды. Практическое
руководство для тренеров,
фасилитаторов и HR**

«Автор»

2026

Шапошников С.

Этнотимбилдинг. Как древние ритуалы лечат современные команды. Практическое руководство для тренеров, фасилитаторов и HR / С. Шапошников — «Автор», 2026

А что, если современным командам нужен не ещё один тренинг? Тысячи лет люди использовали ритуалы, испытания, огонь, музыку и совместные действия, чтобы проходить через изменения и становиться сообществом. Мы просто забыли, насколько мощным инструментом это было. «Этнотимбилдинг» — практическое руководство о том, как вернуть этот инструмент в современную работу с командами. Здесь вы найдёте методику этнофасилитации, универсальную архитектуру «Разделение Испытание Порог Возвращение», систему четырёх стихий, технологии работы с доверием, страхом, конфликтами и лидерством, а также готовые сценарии и библиотеку ритуалов. Но главное — книга учит не копировать чужие ритуалы. Она показывает, как спроектировать собственный коллективный опыт под конкретную задачу конкретной команды. За плечами авторов — годы практики и более 7000 участников корпоративных программ. Теперь эта технология собрана в одной книге.

Содержание

Содержание	5
Глава 1. Фасилитация, которая старше психологии	6
Что не так с обычным тимбилдингом	8
Почему не психотерапия	10
Как это выглядит на практике	12
О чём эта книга и для кого	14
Практика в конце главы	15
Упражнение «Точка отсчёта»	16
Глава 2. Зачем команде племя	17
Почему мозг не различает офис и стоянку племени	19
Что происходит в мозге и теле во время ритуала	21
Обряд перехода: что об этом знает антропология	23
Архетип племени против архетипа компании	25
Почему это работает даже со скептиками из IT	26
Практика в конце главы	27
Упражнение «Диагностика племени»	28
Глава 3. Универсальная архитектура посвящения	29
Фаза первая: Разделение	31
Фаза вторая: Испытание	33
Фаза третья: Порог	35
Фаза четвёртая: Возвращение	37
Как использовать эту структуру для проектирования своей программы	39
Практика в конце главы	41
Упражнение «Четыре фазы»	42
Глава 4. Четыре стихии как рабочая рамка фасилитатора	43
Конец ознакомительного фрагмента.	44

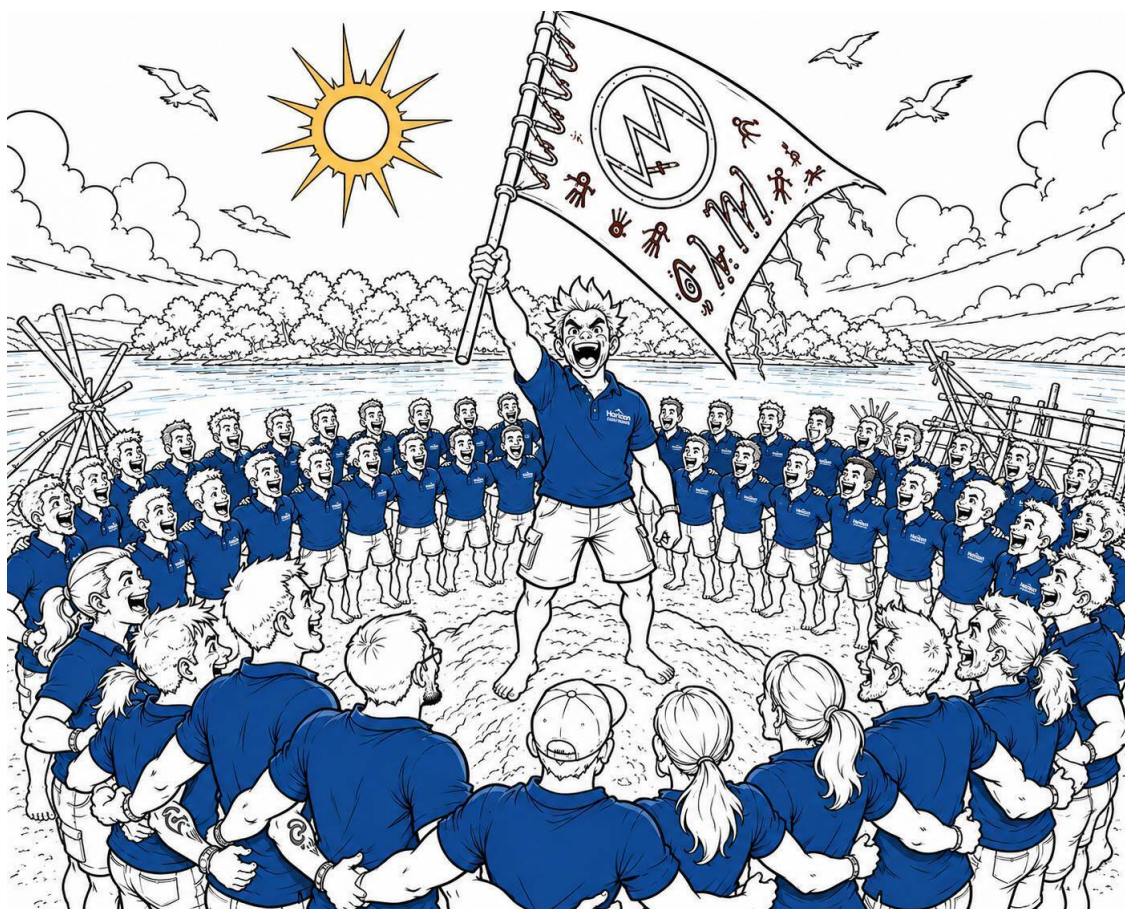
Стэн Шапошников

Этнотимбилдинг. Как древние ритуалы лечат современные команды. Практическое руководство для тренеров, фасилитаторов и HR

Содержание

- Глава 1. Фасилитация, которая старше психологии
- Глава 2. Зачем команде племя
- Глава 3. Универсальная архитектура посвящения
- Глава 4. Четыре стихии как рабочая рамка фасилитатора
- Глава 5. Разделение и сборка племени
- Глава 6. Испытание как диагностика команды
- Глава 7. Ритуалы огня: трансформация и отпускание
- Глава 8. Работа со страхом и сопротивлением
- Глава 9. Ритуалы примирения и завершения
- Глава 10. Барабанный круг как универсальный инструмент
- Глава 11. Как спроектировать своё этно-мероприятие
- Глава 12. Частые ошибки и этика заимствования
- Приложение. Указатель иллюстраций

Глава 1. Фасилитация, которая старше психологии



Представь остров на реке Самара, июль, сорок градусов в тени которой почти нет. Триста человек в деловых поло с логотипом компании стоят босиком в круге, раскрашенные боевой раскраской, и кричат боевой клич племени, который сами придумали двадцать минут назад.

Час назад это были менеджеры, разработчики и бухгалтеры. Они приехали на автобусах с термосами кофе, кто-то ещё дописывал письмо в телефоне, кто-то стоял в стороне с видом человека, который заранее решил, что ему это не понравится. Сейчас, час спустя, это племя. Причём племя, которое само выбрало себе вождя, само придумало себе имя и само нарисовало себе флаг углём и соком свёклы, потому что больше под рукой ничего не было.

Через два часа они будут гнаться за десятью маршрутками с провизией по всему острову, потому что «дух города явился их шаману» и указал, где скрывается добыча. К вечеру они будут прыгать через костёр под барабаны, а их «вождь» пронесёт через огненный коридор талисман, который племя сделало своими руками из ткани, ниток и того, что каждый участник вложил в него как символ своей силы.

Мы с моим напарником Романом Кандибуром стоим в центре этого круга не первый год. Иногда с барабаном, иногда с бубном, иногда просто со спичками и запасом воды на случай, если кто-то из «воинов» перегреется в самый неподходящий момент. За эти годы полевой практики, а счёт участников давно перевалил за семь тысяч, мы вдвоём выучили одну вещь, которую не пишут в учебниках по HR и не рассказывают на сертификационных курсах фасилитаторов: то, что происходит в этом кругу, обычная психология и обычные тренинги повто-

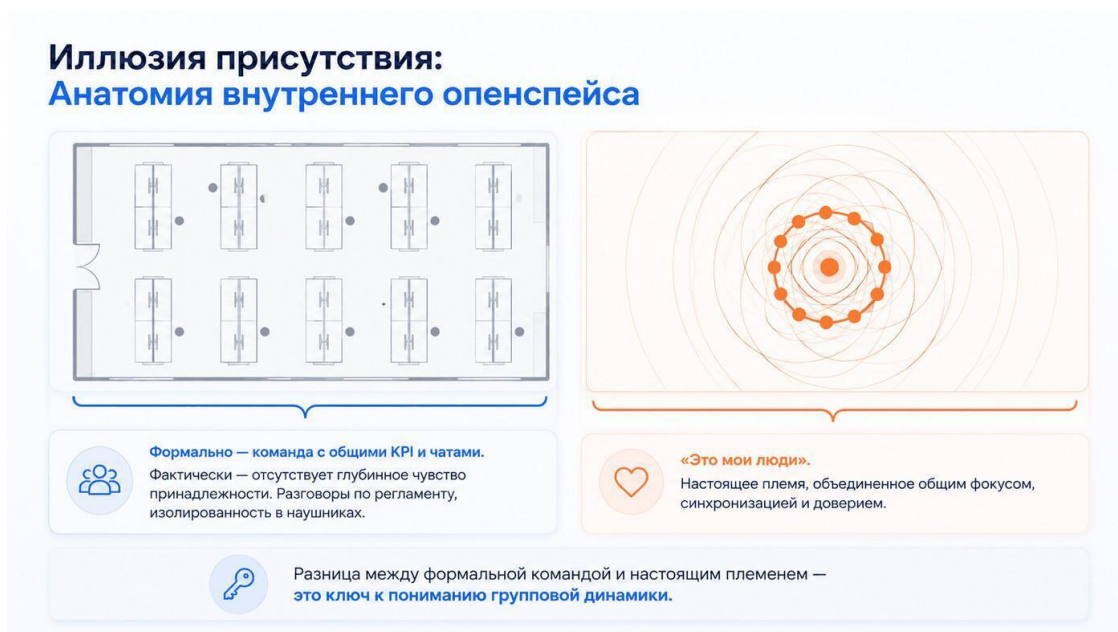
рять не могут. Не потому что тренеры хуже нас. А потому что инструмент, с которым они работают, устроен иначе.

Тренинг говорит с головой человека. Ритуал говорит с чем-то более старым, с тем, что откликается ещё до того, как включается аналитическое мышление.

Эту разницу проще всего почувствовать на контрасте. Возьми того самого скептика, который в начале дня стоял в стороне и всем своим видом показывал, что он тут по служебной необходимости. На корпоративном тренинге он останется скептиком до конца, потому что тренинг обращается ровно к той части его сознания, которая и породила скепсис, к рациональному, оценивающему, защищённому уму. Ум легко находит аргументы, почему всё это несерьёзно. Но когда тот же человек через три часа босиком, с раскрашенным лицом, орёт боевой клич вместе с сорока другими людьми и вдруг ловит себя на том, что орёт искренне, скепсис просто некуда деть. Он не опровергнут логикой. Он обойдён. Тело уже сделало то, против чего возражала голова, и голове остаётся только догонять.

Именно поэтому ритуал так трудно объяснить тому, кто в нём не был. Словами это звучит либо наивно, либо эзотерично. А внутри опыта это работает с очевидностью, которую не нужно доказывать. Наша задача как фасилитаторов и есть создать этот опыт, а не убедить в нём заранее.

Что не так с обычным тимбилдингом



Илл. 1.1 — Иллюзия присутствия: анатомия внутреннего опенспейса

У классического тимбилдинга есть проблема, о которой знают все, кто хоть раз организовывал корпоратив, но вслух признают не все, потому что это неудобно говорить, когда ты продал клиенту программу за приличные деньги. Верёвочный курс проходит отлично. Все элементы отработаны, ведущий профессионален, участники улыбаются, фотографируются на фоне баннера с логотипом, обмениваются впечатлениями в общем корпоративном чате, кто-то даже пишет пост в личный блог про «крутой день с командой». А через три недели в офисе всё возвращается на круги своя. Тот же токсичный тимлид продолжает срывать совещания. Та же пассивная агрессия проступает на планёрках между теми же двумя отделами. Тот же сотрудник молчит на созвонах, потому что его мнение уже два года подряд никто всерьёз не спрашивал, и один весёлый день с канатами этого не изменит.

Игра закончилась, и вместе с ней закончился эффект. Осталась только фотография в чате и строчка в отчёте HR-отдела о том, что мероприятие по сплочению команды проведено.

Дело в том, что подавляющее большинство тимбилдингов работает на уровне развлечения, и мы говорим это не в упрёк коллегам по индустрии, потому что сами начинали именно с этого формата. Развлечение создаёт приятный опыт, общую историю, повод для тёплого воспоминания и лёгкости в общении на следующий день. Это не бесполезно. Но это неглубоко. Развлечение не меняет то, как человек видит себя внутри группы и какое место он в ней занимает. Оно просто даёт группе провести время вместе не за работой, в более расслабленной обстановке, с меньшим количеством масок.

Этнопрактика, которой мы с Романом занимаемся уже много лет, работает иначе, потому что она не пытается развлечь в первую очередь. Она проводит человека через структуру, которую человеческая психика узнаёт на очень древнем, дословесном уровне: разделение с привычным собой и привычной ролью, испытание, которое требует настоящего усилия и несёт настоящий, пусть и контролируемый, риск, порог, за которым что-то меняется безвозвратно, и возвращение в круг уже другим человеком, с новым статусом внутри группы. Об этой струк-

туре мы подробно поговорим в главе 3, потому что она и есть настоящий скелет всей книги. Пока важно зафиксировать другое: эта структура работает не потому, что она красиво упакована в этнику и экзотику. Она работает, потому что она настоящая. Люди по всему миру тысячи лет независимо друг от друга использовали именно её, чтобы превращать мальчика в воина, чужака в своего, слабого в того, кому завтра можно доверить спину в бою или в охоте.



Илл. 1.2 — Универсальная архитектура обряда перехода

Корпоративный тимбилдинг придумали в двадцатом веке, по большей части в англосаксонской консалтинговой традиции, и придумали неплохо, но довольно поверхностно. Обряд перехода человечество оттачивало тысячи лет до этого, методом проб и ошибок, в условиях, где цена неудачи была не «неловкое чувство в понедельник», а буквально жизнь и смерть племени. Когда мы с Романом берём в работу инструмент, у которого за плечами тысячи лет отладки в самых требовательных условиях, а не пятьдесят лет корпоративного маркетинга, мы не удивляемся, что он работает сильнее. Было бы странно, если бы получилось наоборот.

Почему не психотерапия



Илл. 1.3 — Жёсткие границы компетенции: чего мы НЕ делаем

Здесь важно остановиться и провести чёткую границу, потому что мы видим, как ей злоупотребляют коллеги по рынку, и, честно говоря, иногда злоупотребляем ей сами в разговорной речи, слишком легко называя это «терапией» просто потому, что слово красиво звучит в маркетинговом тексте. Этнофасилитация не лечит. У неё нет диагноза, нет клиента как пациента, нет протокола работы с травмой в клиническом смысле этого слова, и мы никогда не должны делать вид, что он есть.

Психотерапевт работает один на один или в малой группе, специально сформированной для проработки конкретного запроса, в контролируемой клинической или квазиклинической обстановке, с обязательствами конфиденциальности и профессиональной, а иногда и юридической ответственности за состояние клиента. Это отдельная профессия со своей длинной историей, своей этикой и своими границами компетенции, и мы относимся к ней с уважением людей, которые сами не понаслышке знакомы с этой территорией: у автора этой книги есть медицинское образование и опыт индивидуальной работы с людьми как хронолога, и это уважение к границе между профессиями для нас принципиально.

Этнофасилитатор работает с группой, которая пришла не лечиться, а работать, праздновать или развиваться в рамках заранее оговорённой корпоративной или личной задачи. Его инструмент не терапевтическая беседа и не анализ детских паттернов, а срежиссированное коллективное переживание: ритм, огонь, испытание, обряд, разделённые сразу всей группой. Изменения, которые он производит, происходят не через долгий анализ прошлого, а через прямой, телесный, коллективный опыт настоящего момента.

И тем не менее мы за годы практики видели снова и снова, что эффект от хорошо проведённого ритуала бывает глубже и устойчивее, чем от иного тренинга по разрешению конфлик-

тов, который длится столько же часов, но остаётся на уровне разговора. Не потому что этно-фасилитатор лучше психотерапевта, это разные профессии с разными задачами. А потому что группа людей, которая вместе прошла через настоящее испытание, настоящий страх и настоящее коллективное облегчение после него, меняет свою внутреннюю динамику быстрее, чем группа, которая два часа обсуждала эту динамику словами на флипчарте, сидя в переговорной с кондиционером.

Это и есть предмет всей этой книги: инструмент, который стоит где-то между праздничным развлечением и клинической терапией, не будучи ни тем, ни другим в чистом виде. Не игра, потому что ставки в ней настоящие для участника в моменте. Не лечение, потому что нет ни диагноза, ни протокола, ни клиента-пациента. Третье, отдельное ремесло со своей логикой, которую мы и будем разбирать на страницах этой книги.

Как это выглядит на практике



Илл. 1.4 — Синтез: самая мощная технология развития

За годы совместной работы через наши круги, круги агентства «Этнодрайв», прошло больше семи тысяч человек. Программы проводились для компаний вроде DAXX, Wix, Sitecore, SoftServe, DTEK, PFSOFT и Mapc. Это не какие-то маргинальные эксперименты в лесу для трёх энтузиастов эзотерики. Это заказанный, оплаченный по счёту, вписанный в KPI HR-отдела инструмент развития команды, который компании выбирают вполне рационально, чаще всего именно потому, что классические форматы, боулинг, квизы, верёвочные курсы, они уже перепробовали по два-три раза и хотят что-то, что оставит след глубже, чем фотография в чате.

Вот что обычно происходит, когда мы с Романом приходим на такой заказ.

Отдел продаж крупной аутсорс-компании, где полгода не утихали внутренние конфликты после слияния двух ранее отдельных команд. HR-директор к тому моменту уже устал от медиации, индивидуальных бесед и сессий обратной связи, которые давали временное облегчение и ничего не меняли по существу. Она прямо сказала на первой встрече, что хочет что-то, что «разрубит узел одним движением, а не ещё одной аккуратной сессией фидбэка». Мы построили программу вокруг казачьей инициации: разделение на курени вперемешку из обеих старых команд, совместное испытание четырьмя стихиями в течение дня, и в завершение огненный ритуал отпускания старых обид, где каждый участник вслух называл то, что он готов оставить в прошлом, прежде чем пройти через коридор и прыгнуть через костёр. Через костёр в тот вечер прошло сорок два человека, включая тех самых двух тимлидов, чей затяжной конфликт и был первопричиной всей истории. На следующей неделе HR-директор написала нам, что впервые за полгода эти двое сами, без посредников, договорились об общей рабочей встрече.

Мы не можем назвать точный нейробиологический механизм, который производит подобный эффект, и будем честны с этим на протяжении всей книги, не претендуя на то, чего не знаем наверняка. Но мы годами наблюдаем, как это работает раз за разом, в самых разных компаниях и с самыми разными группами, и в следующих главах разберём это настолько доб-

росовестно, насколько нам позволяет доступная наука о группах и ритуалах, и настолько практично, насколько нам позволяет собственный полевой опыт.

Стоит сразу сказать и о том, что срабатывает не всегда и не идеально, потому что честная книга для практиков не может состоять из одних историй успеха. Бывают группы, которые сопротивляются до самого конца. Бывает погода, которая рушит половину сценария, и приходится на ходу переносить огненный ритуал под навес, теряя часть его силы. Бывает заказчик, который в последний момент требует «убрать всю эту эзотерику» и оставить только весёлые конкурсы, и тогда от инициации остаётся оболочка без сердцевины. Мы прошли через всё это и знаем, что этнофасилитация не волшебная кнопка. Это ремесло, в котором очень многое зависит от подготовки, от чтения группы в моменте и от готовности фасилитатора самому быть настоящим в этом кругу, а не играть роль ведущего. Об этих ограничениях и типичных провалах мы отдельно поговорим в главе про частые ошибки, потому что учиться на них важнее, чем на удачах.

И всё же баланс за годы работы складывается в пользу метода настолько убедительно, что мы построили на нём целое направление. Приведём ещё один короткий пример, из совсем другой отрасли, чтобы показать, что дело не в специфике одной компании. Производственная команда, суровые взрослые мужчины, работяги, которые на первый взгляд последние люди на земле, готовые водить хороводы и петь песню силы у костра. Половину дня они держали дистанцию и явно ждали, когда это закончится. Перелом случился на испытании со стихией воды, где нужно было всей командой построить и спустить на воду плот, а потом на нём же добраться до цели и вернуться. Задача была физической, понятной, мужской, без всякой эзотерики на поверхности. Но чтобы её решить, им пришлось впервые за день по-настоящему договориться, распределить роли не по должностям, а по реальным умениям, и довериться друг другу телом на воде. К вечеру эти же люди сами, без нашей подсказки, затянули песню у костра. Не потому что мы их уговорили. Потому что структура дня подвела их к этому естественно, шаг за шагом, и в нужный момент петь оказалось единственным логичным продолжением того, что уже произошло между ними.

Вот это «единственное логичное продолжение» и есть суть мастерства этнофасилитатора. Мы не заставляем людей переживать что-то. Мы выстраиваем последовательность опытов так, что нужное переживание становится естественным следующим шагом, к которому человек приходит сам. В этом смысле наша работа ближе к работе режиссёра или архитектора, чем к работе ведущего или аниматора, и именно так мы будем смотреть на неё всю оставшуюся книгу.

О чём эта книга и для кого

Эта книга не для тех, кто хочет один раз провести красивый корпоратив в этническом стиле для галочки в календаре мероприятий. Для этой задачи вполне хватит агентства праздников и трёх страниц типового сценария, который можно найти и без нашей помощи.

Эта книга для тренеров, фасилитаторов и HR-специалистов, которые хотят понять механику того, почему это в принципе работает, а не просто скопировать внешнюю форму ритуала без понимания его внутренней логики. И вместе с пониманием получить рабочие инструменты, которые можно адаптировать под собственную практику, собственную культурную опору, собственный бюджет и, что особенно важно, под конкретную группу перед вами, а не под абстрактного участника из методички.

Дальше по тексту мы разберём, откуда у ритуала берётся такая сила на уровне психологии группы и что об этом известно из антропологии обрядов перехода. Мы разложим универсальную структуру посвящения на элементы, которые можно осознанно пересобирать под любую конкретную задачу клиента. И мы пройдем по набору конкретных инструментов из нашей практики: как за короткое время разделить незнакомых друг другу людей на настоящие, а не бутафорские племена, как построить испытание, которое диагностирует реальную динамику команды, как использовать огонь для управляемой трансформации, как безопасно подводить людей к границе страха, не травмируя никого, и как красиво и осмысленно завершать любой процесс, чтобы опыт не рассыпался сразу по возвращении в будни.

В конце книги мы соберём библиотеку готовых кейсов из практики Этнодрайва, тех самых казаков, маори, африканских племён, шотландских кланов, индейцев и славянских обрядов, которые за годы нашей совместной с Романом работы снова и снова доказывали одно: то, что принято снисходительно называть «просто фольклором», на деле одна из самых мощных технологий человеческого развития из всех существующих, технология, которую современный мир почти забыл использовать всерьёз, предпочитая ей более цивилизованные, но куда менее действенные форматы.

Начнём мы с самого начала, с вопроса, который должен честно задать себе каждый, кто берётся вести группу людей к настоящей трансформации, а не просто к приятному дню вне офиса: зачем вообще команде племя.

Практика в конце главы

Упражнение «Точка отсчёта»

Прежде чем читать дальше, честно ответь себе на три вопроса о своей текущей практике фасилитации.

Когда в последний раз участник твоего тренинга менялся не потому, что понял что-то головой, а потому что что-то прожил телом?

Что из твоих текущих инструментов работает на развлечение группы, а что на её трансформацию? Проведи для себя черту.

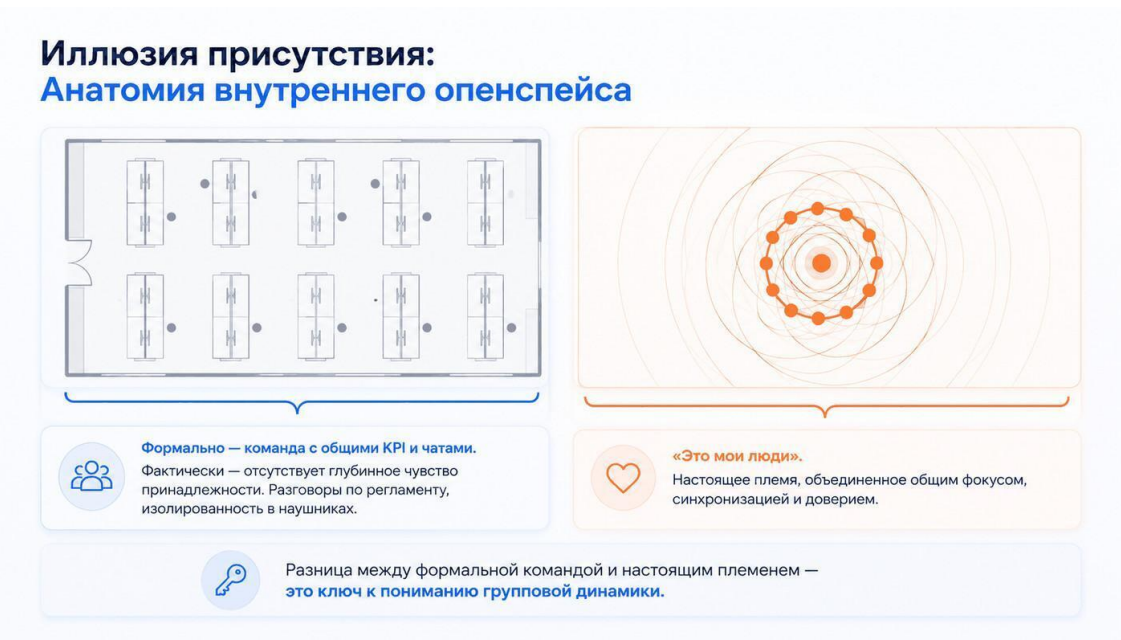
Если бы у тебя не было слайдов, флипчарта и раздаточных материалов, а был только огонь, барабан и группа людей, что бы ты сделал в первые пять минут?

Запиши ответы. Мы вернёмся к ним в конце книги.

Глава 2. Зачем команде племя



Представь обычное утро понедельника в любом опенспейсе. Люди приходят, здороваются кивком, надевают наушники, открывают почту. Разговоры короткие и по делу. На созвоне выступает тот, кому положено выступать по регламенту, остальные слушают с приглушённым микрофоном. К обеду половина команды так и не обменялась друг с другом ни одной фразой длиннее «привет, как дела».



Илл. 2.1 — Иллюзия присутствия: анатомия внутреннего опенспейса

Формально это команда. У них общий проект, общий чат, общая цель по кварталу, зафиксированная в OKR. Но чего в этой картине совершенно нет, так это ощущения принадлежности, того самого чувства, которое заставляет человека сказать не «я работаю в этой компании», а «это моё племя, эти люди свои». И вот эта разница между формальной командой и настоящим племенем и есть ключ ко всей этой книге.



Илл. 2.2 — Две экосистемы: формальная команда против истинного племени

Почему мозг не различает офис и стоянку племени



Илл. 2.3 — Эволюционный разрыв: почему мозг не узнаёт кулеры и KPI

Здесь стоит сказать прямо: с точки зрения нашей нервной системы современный офис появился считанные секунды назад. Homo sapiens в своём нынешнем виде существует порядка двухсот-трёхсот тысяч лет. Оседлое земледелие, из которого выросли города, государства и в конечном счёте офисы с кулерами, появилось около десяти тысяч лет назад. Открытое пространство с рядами столов, куда человек приходит работать бок о бок с малознакомыми людьми пять дней в неделю, существует и того меньше, если считать по-настоящему массовым явлением, не больше века. Для эволюционных часов это доля секунды.

Всё это время, всю глубину этой истории, человек как вид выживал не в одиночку, а маленькими группами родственников и союзников числом примерно от пятидесяти до полутора сотен человек, теми самыми группами, которые антрополог Робин Данбар позже назовёт когнитивным пределом устойчивых социальных связей и в честь него назовут числом Данбара. Внутри такой группы выживание одного человека напрямую зависело от того, признают ли его своим остальные. Изгнание из племени в условиях саванны или тундры означало смерть, причём смерть довольно скорую. Поэтому мозг, который мы унаследовали, тревожно и очень чутко сканирует любую группу, в которую попадает, на предмет одного простого вопроса: я здесь свой или чужой.

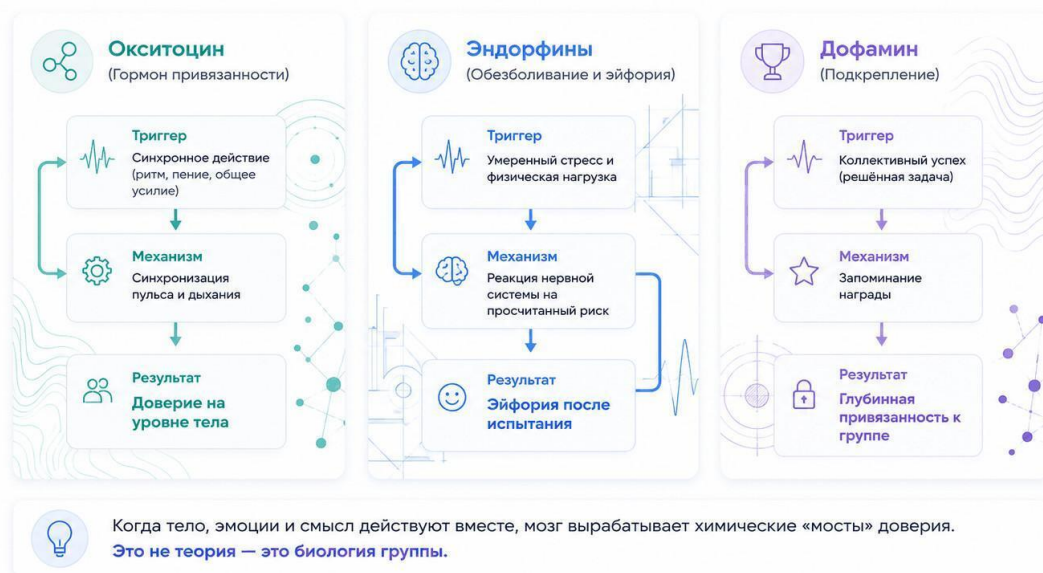
Офис этому древнему сканеру никакого внятного ответа не даёт. Должность в штатном расписании не считается тем контуром мозга, который отвечает за принадлежность к племени. Зарплата не считается. Даже вежливая улыбка коллеги на созвоне не даёт нервной системе того же самого сигнала «ты здесь свой», который даёт совместно пережитое испытание, совместный страх, совместная победа. В итоге человек может десять лет проработать в одной компании и всё равно ощущать себя немного гостем, немного функцией, а не членом настоящего племени, потому что офис как формат никогда и не пытался ответить на этот более глубокий вопрос его нервной системы.

Именно в этот зазор и входит этнофасилитация. Мы не придумываем для группы новую задачу по KPI, таких задач у неё и так достаточно. Мы даём древнему сканеру мозга именно тот сигнал, которого он ждёт: вот испытание, вот люди, которые прошли его рядом с тобой, вот момент, когда стало по-настоящему страшно, и вот момент, когда стало по-настоящему хорошо, потому что вы прошли через это вместе. После такого сигнала мозг участника делает то, чего никогда не сделает после самого содержательного слайда про миссию и ценности компании: он причисляет остальных к своим.

Что происходит в мозге и теле во время ритуала

Нейрохимический рецепт: Как физика группы формирует доверие

Гормональный ответ на скоординированное физическое и эмоциональное действие



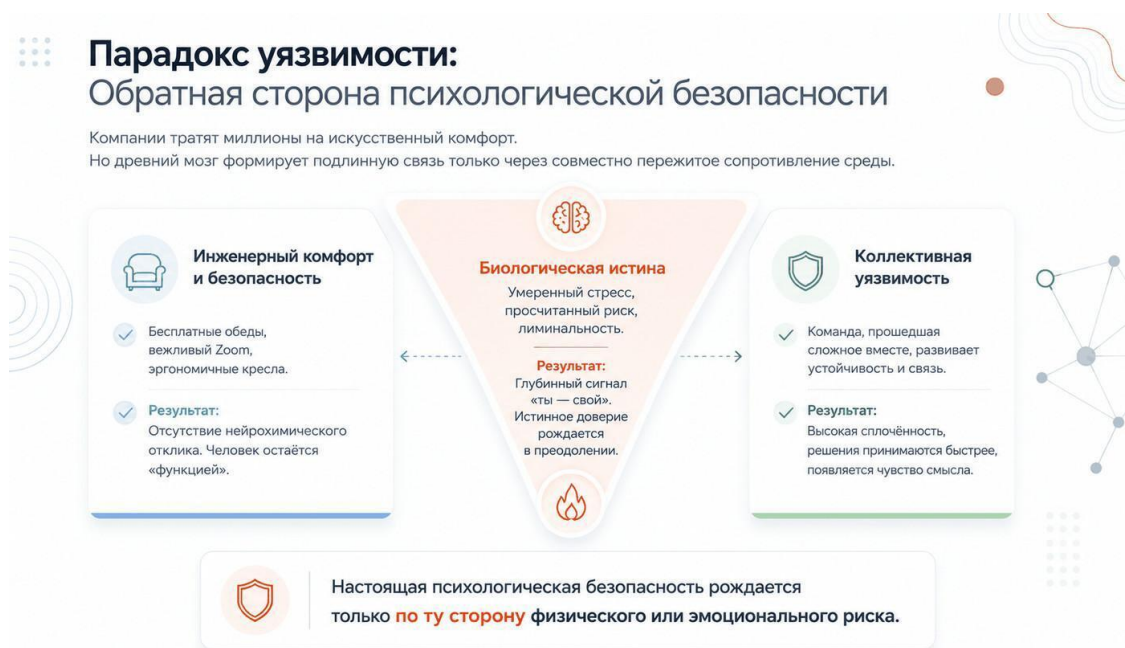
Илл. 2.4 — Нейрохимический рецепт: как физика группы формирует доверие

Мы не нейробиологи и не будем притворяться специалистами глубже, чем позволяет наша реальная квалификация, но некоторые механизмы за десятилетия исследований группового поведения описаны достаточно хорошо, чтобы на них опираться, не выдумывая ничего от себя.

Первое, что происходит в теле человека во время физически и эмоционально насыщенного группового действия, будь то барабанный круг, совместный танец или командное испытание с элементом риска, это выброс целого коктейля нейрохимических веществ. Окситоцин, который иногда упрощённо называют гормоном доверия и привязанности, выделяется активнее именно в моменты синхронной групповой активности: совместного ритма, совместного пения, совместного физического усилия. Эндорфины, которые тело производит в ответ на физическую нагрузку и умеренный контролируемый стресс, создают то самое ощущение эйфории после успешно пройденного испытания, знакомое любому, кто когда-либо финишировал забег вместе с другими. Дофамин подкрепляет момент коллективного успеха, будь то найденная в квесте локация или удачно пойманный ритм барабанного круга, и мозг запоминает этот успех как связанный именно с этой конкретной группой людей.

Второе, не менее важное, это эффект синхронизации движения и ритма, который антропологи и социальные психологи называют по-разному, но суть явления неизменна: когда группа людей двигается или звучит в едином ритме, будь то барабанный бой, хоровод или простой марш строем, у участников буквально синхронизируются физиологические показатели, частота сердечных сокращений выравнивается, дыхание подстраивается друг под друга. Такая физиологическая синхрония сама по себе создаёт ощущение единства, которое не нужно объяснять словами, потому что тело уже это единство пережило.

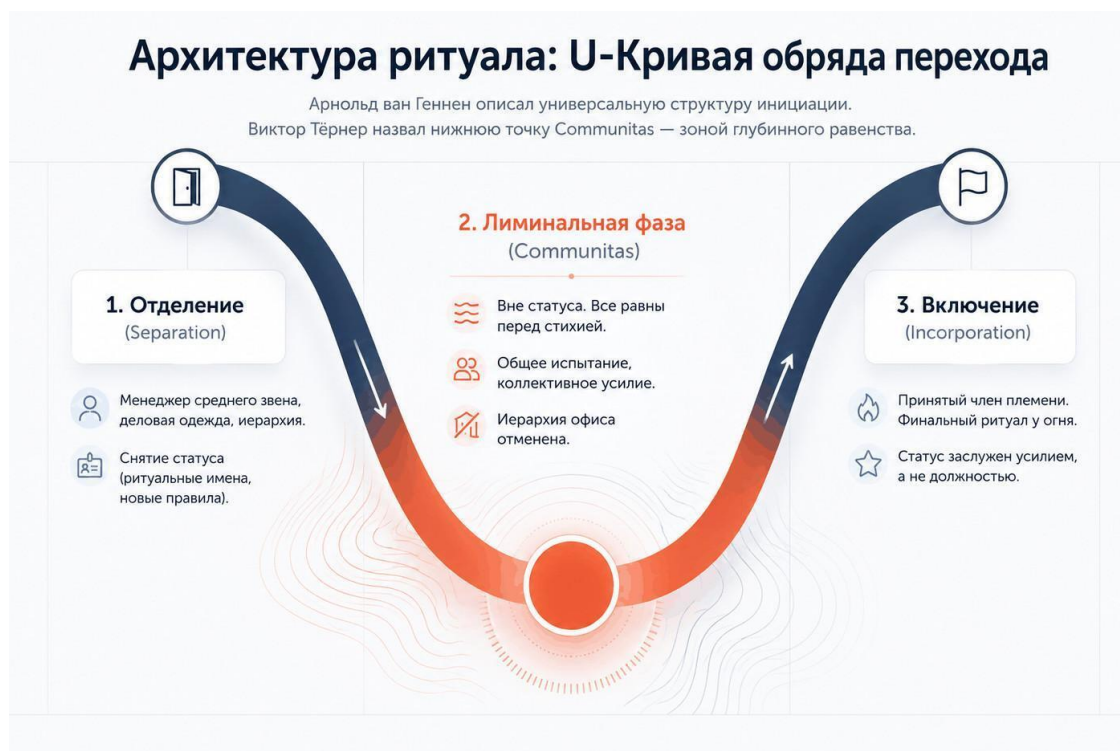
Третье, о чём часто забывают, это роль совместно пережитого умеренного стресса. Небольшая контролируемая опасность, физическое испытание с реальным, но просчитанным риском, вроде прыжка через костёр под присмотром опытного фасилитатора или прохождения полосы препятствий с инструктором по технике безопасности рядом, запускает в организме реакцию, которая роднит участников почти так же сильно, как реальная общая опасность роднила бы солдат в бою, только без реальной цены травмы или смерти. Психологи иногда называют это эффектом совместно пережитой уязвимости: люди, которые видели друг друга по-настоящему испуганными и по-настоящему смелыми в одном и том же коротком отрезке времени, доверяют друг другу иначе, чем люди, которые видели друг друга только в переговорной с презентацией в PowerPoint.



Илл. 2.5 — Парадокс уязвимости: обратная сторона психологической безопасности

Ни один из этих механизмов не является нашим открытием, и мы не претендуем на роль первооткрывателей нейробиологии группы. Но соединить их в рабочий инструмент, применить их осознанно, зная, какой элемент программы за что именно отвечает, вместо того чтобы полагаться на интуицию и удачу, это уже и есть ремесло этнофасилитатора, и именно этому ремеслу посвящена оставшаяся часть книги.

Обряд перехода: что об этом знает антропология



Илл. 2.6 — Архитектура ритуала: U-кривая обряда перехода

Здесь нельзя не назвать имя, без которого невозможен серьёзный разговор о структуре инициации: французский этнограф Арнольд ван Геннеп, который в начале двадцатого века впервые описал универсальную трёхчастную структуру, общую для обрядов посвящения практически во всех известных ему культурах мира, от Африки до Океании и от Азии до Европы. Ван Геннеп назвал эту структуру обрядами перехода и выделил в ней три фазы: отделение, когда человек символически покидает свой прежний статус и прежнюю идентичность, лиминальную фазу, промежуточное состояние ни здесь ни там, где старые правила уже не действуют, а новые ещё не установлены, и, наконец, включение, момент возвращения человека в сообщество уже в новом статусе, признанном этим сообществом.

Спустя полвека после ван Геннепа британский антрополог Виктор Тёрнер уточнил и развил именно среднюю, лиминальную фазу, показав, что это не просто техническая пауза между двумя устойчивыми состояниями, а на удивление продуктивное, творческое, психологически насыщенное пространство, в котором обычные социальные иерархии временно отменяются, а участники ритуала переживают то, что Тёрнер назвал *коммунитас*, особое чувство глубинного равенства и единения с остальными участниками того же порога, вне зависимости от их обычного статуса за пределами ритуала.

Если это звучит абстрактно, переведём сразу на язык корпоративного зала. Когда мы делим группу сотрудников на курени или племена в начале программы, просим их снять деловую одежду или надеть поверх неё элементы костюма, дать друг другу новые, ритуальные имена, мы буквально запускаем фазу отделения по ван Геннепу: человек перестаёт быть на этот день менеджером среднего звена с определённым местом в иерархии и становится воином или охотником племени, где иерархия выстраивается заново, часто совершенно иначе, чем в

офисе. Когда мы проводим команду через совместное испытание, квест, полосу препятствий, водный поход, мы создаём именно ту лиминальную фазу, тот самый коммунитас Тёрнера, в котором директор по продажам и рядовой менеджер оказываются в буквальном смысле по колено в одной и той же грязи, гребут одним и тем же веслом одной и той же лодки, и статусные различия на время перестают что-либо значить перед лицом общего физического усилия. А когда вечером мы проводим группу через финальный ритуал, будь то прыжок через костёр, торжественное возвращение флага или простое совместное пение у огня, мы даём каждому участнику опыт включения, признания сообществом в новом статусе, том самом, который он заслужил именно сегодня, своим собственным усилием, а не должностью в штатном расписании.

Разница между хорошо срежиссированной этнопрограммой и случайным набором активностей на природе в том, что мы делаем эту трёхчастную структуру совершенно осознанно, зная на каждом шагу, в какой фазе перехода находится группа и что именно ей нужно, чтобы двигаться дальше. Подробно эту архитектуру, разделение, испытание, порог и возвращение, мы разберём как рабочий инструмент фасилитатора в следующей главе, потому что именно она и есть настоящий скелет любой сильной программы, вне зависимости от того, какую культуру мы берём за основу, казачью, африканскую или полинезийскую.

Архетип племени против архетипа компании



Илл. 2.7 — Архетипический перевод: язык, который понимает бессознательное

Есть ещё один слой этого явления, более психологический, чем антропологический, и здесь стоит сослаться на швейцарского психиатра Карла Густава Юнга, который одним из первых предположил, что человеческая психика унаследовала не только инстинкты, но и целый набор универсальных, узнаваемых во всех культурах образов и сюжетов, архетипов, среди которых заметное место занимают именно архетип племени, архетип вождя, архетип испытания и архетип посвящённого воина или охотника.

Современная организационная структура компании старательно избегает языка этих архетипов, заменяя вождя менеджером, племя отделом, посвящение испытательным сроком, а закрытый круг своих корпоративной культурой, описанной в презентации для новых сотрудников. Формально всё то же самое присутствует, компания тоже хочет, чтобы новый человек ощутил себя частью чего-то большего, чтобы у неё был лидер, за которым идут не только по приказу, чтобы был момент, когда чужак становится своим. Но язык менеджмента настолько выхолостил эти древние формы, что архетипы за словами уже почти не считываются, а вместе с архетипами тережится и их сила.

Когда мы возвращаем этому же самому процессу его изначальный, архетипический язык, когда руководитель отдела на один день становится вождём, а испытательный срок сгущается в один яркий день инициации с реальным физическим испытанием и реальным ритуалом принятия в круг, мы не изобретаем ничего нового. Мы просто перестаём притворяться, что архетипы, которые и так управляют восприятием людей на бессознательном уровне, можно обойти вежливым языком корпоративной культуры. Мы говорим с психикой человека на том языке, который она и так понимает лучше всего, просто явно, вслух, с уважением к его силе, а не втихомолку, спрятав это за словом «тимбилдинг».

Почему это работает даже со скептиками из IT



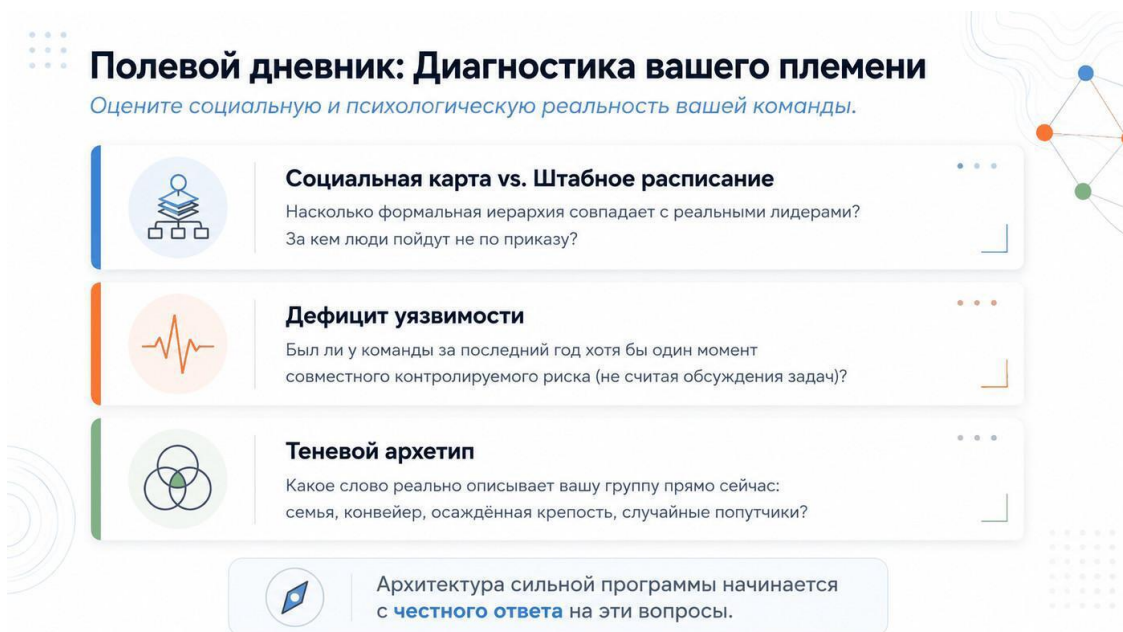
Илл. 2.8 — Анатомия скепсиса: почему система работает с IT-инженерами

Отдельно стоит сказать пару слов о той категории участников, с которой сталкивается практически каждый фасилитатор, работающий с современными технологическими компаниями: инженеры, аналитики, разработчики, люди с высоким уровнем рационального мышления и обострённым чувством иронии по отношению к любой активности, которая звучит как «командные игры» или, тем более, как «этнические ритуалы». Именно эта аудитория чаще всего встречает нас на входе с той самой позой скрещенных рук, о которой шла речь в первой главе.

Здесь важно понимать одну вещь: ирония и скепсис у таких людей чаще всего защищают не от самой идеи ритуала, а от страха выглядеть глупо перед коллегами, страха публичной уязвимости, которого в опенспейсе и так каждый день достаточно, без дополнительной боевой раскраски. Хорошо срежиссированная программа снимает именно этот страх, потому что уязвимыми одновременно оказываются все сорок или триста человек в круге, а не один смельчак, который решил первым. Когда все сорок голосов одновременно выкрикивают клич племени, которого ещё утром не существовало, отдельному голосу физически невозможно выделиться и выглядеть глупо в одиночку, потому что глупо, если уж на то пошло, выглядят сразу все, и именно это коллективное разделение уязвимости и снимает индивидуальный барьер. Мы видели десятки инженеров, которые заходили в программу с максимальным скепсисом и выходили из неё одними из самых воодушевлённых участников, именно потому что программа никогда не просила их поверить во что-то умозрительное, а просто вовлекала тело и группу раньше, чем успевал возразить ум.

Практика в конце главы

Упражнение «Диагностика племени»



Илл. 2.9 — Полевой дневник: диагностика вашего племени

Прежде чем двигаться к следующей главе, оцени команду, с которой ты работаешь или планируешь работать, по трём вопросам.

Насколько формальная структура этой команды, её иерархия и роли, совпадает с тем, кого участники реально считают своими лидерами и союзниками внутри группы? Есть ли расхождение между штатным расписанием и настоящей социальной картой команды?

Был ли у этой команды за последний год хотя бы один момент совместно пережитой уязвимости, настоящего умеренного риска или настоящего испытания, а не только совместного обсуждения задач в переговорной?

Если бы тебе нужно было одним словом описать архетип, который сейчас реально управляет восприятием этой команды изнутри, вождь, семья, конвейер, осаждённая крепость, что-то ещё, каким было бы это слово, и что оно говорит о том, какая программа этой команде на самом деле нужна?

Глава 3. Универсальная архитектура посвящения



Возьми любую по-настоящему сильную этнопрограмму из тех, что мы проводили за эти годы, разложи её на составные части и отбрось конкретную культурную оболочку, казачью, африканскую, полинезийскую, шотландскую, и под ней неизменно обнаружится один и тот же скелет. Мы уже упоминали его в первых двух главах, ссылаясь на структуру ван Геннепа и понятие коммунитас Тёрнера. Настало время разобрать эту структуру не как теорию, а как рабочий чертёж, которым фасилитатор пользуется при проектировании любой программы, вне зависимости от того, какой этнос он берёт за основу и работает ли он с сорока людьми на корпоративном выезде или с тремястами на трёхдневном фестивале.

Структура состоит из четырёх последовательных фаз: Разделение, Испытание, Порог и Возвращение. Разберём каждую по отдельности, а затем посмотрим, как все четыре фазы разворачиваются на примере одной из самых цельных программ в нашей практике, трёхдневной казачьей инициации характерников.



Илл. 3.1 — Четырёхтактный чертёж трансформации

Фаза первая: Разделение

1 Фаза 1: Разделение — Демонтаж старой идентичности

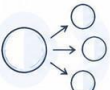
Механизм



Новое имя: Ритуальное имя лишает старую должность статуса единственной точки опоры.



Смена облика: Новый костюм даёт разрешение на новое поведение.



Новое племя: Деление на малые группы с лидерами повышает включённость. В группе из 10 человек спрятаться невозможно.

Применение



Кейс: Казачья инициация

Утро посвящено созданию «куреней»: получение футболок, выборы атамана, рисование флага. Аморфная толпа превращается в племена.

Илл. 3.2 — Фаза 1: Разделение — демонтаж старой идентичности

Первая задача любой программы, ещё до того, как начнётся хоть что-то похожее на активность, это отделить участника от его повседневной идентичности. Человек приезжает на площадку менеджером Иваном Петровичем из отдела продаж, с телефоном в кармане, с должностью, которая определяет, кто на совещании говорит первым, а кто молчит. Пока этот Иван Петрович остаётся Иваном Петровичем из отдела продаж, никакая трансформация невозможна в принципе, потому что вся его психика заточена на то, чтобы поддерживать именно эту, уже привычную и безопасную идентичность.

Разделение решает эту задачу через набор простых, но точных инструментов. Первый и самый очевидный — это смена имени. Когда участник получает новое, ритуальное имя, казачью кличку, тотемное имя воина Сиу, полинезийское имя, данное вождём племени, происходит небольшое, но значимое психологическое событие: старое имя, а вместе с ним и старая должность, перестают быть единственной точкой опоры. Второй инструмент — смена внешнего вида, костюм, раскраска, элементы, отличающие членов одного условного племени от другого. Здесь работает простой принцип: пока человек одет как менеджер, он будет вести себя как менеджер, и только сменив внешнюю оболочку, он получает разрешение вести себя иначе. Третий инструмент — это разделение самой группы на подгруппы, курени, племена, кланы, каждая со своим лидером, флагом и отличительным знаком. Разделение большой обезличенной массы на несколько небольших, обозримых, обладающих собственной идентичностью групп мгновенно повышает включённость каждого отдельного участника, потому что в группе из десяти человек, где ты сам выбирал вождя и рисовал флаг, спрятаться уже не получится так, как в общей массе из трёхсот.

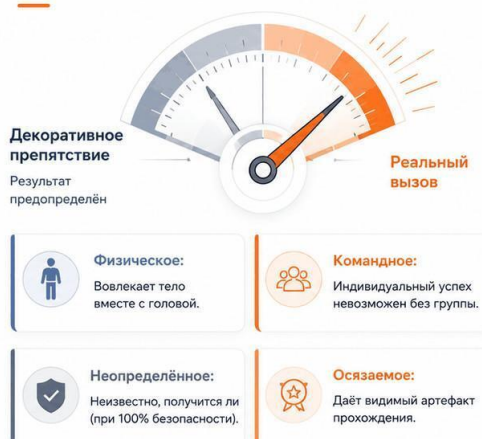
В казачьей инициации, о которой мы подробно поговорим ниже, фаза разделения занимает первые часы программы: участники прибывают, получают футболки как первый знак принадлежности ещё до завтрака, а затем всё первое утро посвящено созданию куреней, выборам атамана, рисованию флага, придумыванию боевого клича и жеста приветствия. К обеду пер-

вого дня перед фасилитатором уже не аморфная толпа сотрудников компании, а несколько небольших племён с собственными лидерами и собственной, только что рождённой идентичностью. Именно с этого момента становится возможной вся дальнейшая работа.

Фаза вторая: Испытание

2 Фаза 2: Испытание — Конструирование через усилие

Механизм



Применение



Илл. 3.3 — Фаза 2: Испытание — конструирование через усилие

Если разделение снимает старую идентичность, то испытание строит новую, и делает это единственным способом, который психика признаёт настоящим: через реальное усилие с реальной, пусть и просчитанной ценой неудачи. Здесь важно подчеркнуть слово **реальный**. Испытание, в котором нельзя проиграть, в котором результат предопределён заранее, а препятствия чисто декоративны, не производит нужного эффекта, потому что психика прекрасно отличает настоящий вызов от постановочного, и на постановочный вызов не реагирует всерьёз ни один из тех механизмов доверия и сплочения, о которых шла речь в главе два.

Хорошее испытание в нашей практике всегда обладает несколькими одновременными свойствами. Оно физическое, а не только интеллектуальное, потому что тело должно быть вовлечено вместе с головой. Оно командное по своей структуре, то есть индивидуальный успех невозможен без вклада всех участников группы, будь то полоса препятствий, где нужно вместе преодолеть верёвочный этап и грязевой бассейн, или водное испытание, где нужно совместно построить плот и на нём добраться до цели. Оно сопряжено с элементом настоящей неопределённости, участники должны не знать заранее, получится ли у них, хотя фасилитатор, разумеется, обязан заранее убедиться, что физический риск полностью управляем и безопасен. И оно даёт видимый, осязаемый результат прохождения, будь то временная татуировка, браслет, найденная в квесте добыча или просто факт того, что группа вернулась с испытания целой и сплочённой.

В казачьей программе испытание представлено полосой препятствий сразу после обряда наречения именем: верёвки, грязевой бассейн, кочки, качающиеся лианы, ход с завязанными глазами, лабиринт, загадки. За прохождение каждого этапа участник получает временную татуировку и браслет, вещественное свидетельство того, что испытание было пройдено по-настоящему, а не просто заявлено на словах. Похожую функцию в других программах из нашей практики выполняет масштабный квест «Большая охота», где триста участников гонятся по всему острову за десятью машинами с провизией, ведомые указаниями шамана племени, или

водный этап полинезийской программы, где курени соревнуются, кто быстрее доплывёт до другого берега на самодельном плавательном средстве и вернётся с добычей.

Фаза третья: Порог

3 Фаза 3: Порог — Лиминальная зона



Илл. 3.4 — Фаза 3: Порог — лиминальная зона

Порог — самая насыщенная и самая рискованная с точки зрения фасилитатора фаза всей структуры, и одновременно та самая лиминальная зона, о которой писал Тёрнер. Если испытание строит новую идентичность через действие, то порог закрепляет её через символическое, часто телесное переживание необратимости, тот самый момент, после которого дороги назад, в старую, добуквенную роль, уже не существует.

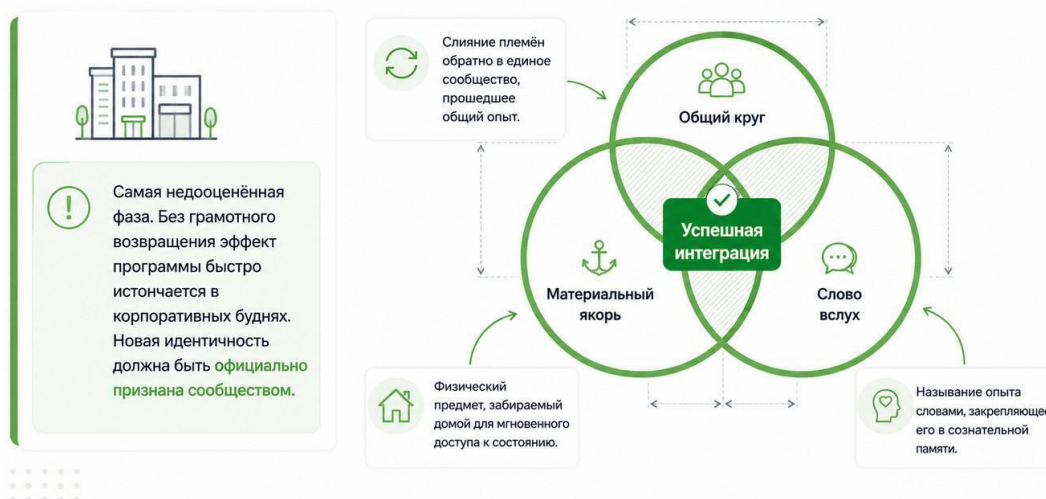
Работа с огнём — самый универсальный и самый сильный инструмент этой фазы, и не случайно она повторяется практически во всех этнических традициях, с которыми мы работаем, от славянской до африканской и индейской. Прыжок через костёр, прохождение сквозь огненный коридор, сжигание символа старого, чучела слабости, письма с тем, что человек готов оставить в прошлом, работают потому, что огонь как физическое явление сам по себе необратим и безусловен: то, что сгорело, не восстановить, и психика считает эту физическую необратимость как метафору собственной трансформации без каких-либо дополнительных объяснений. Помимо огня, в разных культурных традициях порог оформляется через угlexожждение, ритуал хождения босиком по раскалённым углям, через испытание страхом высоты или темноты, через символическую смерть и возрождение, как в маорийской практике проработки страха смерти, о которой мы подробнее поговорим в главе восемь.

В казачьей программе порог представлен целым каскадом ритуалов, растянутых на два вечера. В первый вечер это сожжение чучела слабости, огненный коридор, в конце которого участник, пропевая своё новое казачье имя, прыгает через костёр, и ритуал перерождения, когда новоиспечённого казака передают по рукам всего племени. Во второй, более поздний вечер, уже после конкурса красоты и казачьих гуляний, наступает вторая, более глубокая часть инициации: угlexожждение, за которое участник получает уже новую футболку, знак пройденного второго порога, и ритуал поиска собственного тотема, животного-покровителя, полученного через направленную практику взаимодействия с природным миром. Именно эта двухступенчатая структура порога, лёгкий огненный переход в первый день и куда более тре-

бовательное углехождение во второй, позволяет программе нарастать по интенсивности, вместо того чтобы исчерпать себя одним пиковым моментом слишком рано.

Фаза четвёртая: Возвращение

4 Фаза 4: Возвращение — Интеграция в реальность



Илл. 3.5 — Фаза 4: Возвращение — интеграция в реальность

Последняя фаза, которую многие неопытные организаторы недооценивают или вовсе пропускают, спеша разъехаться по автобусам сразу после кульминации, на деле не менее важна, чем три предыдущие. Возвращение — это момент, когда новая идентичность, обрётённая через разделение, испытание и порог, официально признаётся сообществом и, что критически важно, символически переносится обратно в обычную жизнь, за пределы площадки программы.

Без грамотно выстроенного возвращения эффект программы рискует остаться запертым внутри выходных, красивым воспоминанием, которое быстро истончается в буднях, ровно так же, как истончается эффект обычного тимбилдинга, о котором мы говорили в первой главе. Хорошее возвращение всегда включает три элемента. Общий круг, в котором все участники, уже без деления на племена, собираются вместе как единое сообщество, прошедшее через один и тот же опыт. Материальный якорь, физический предмет или символ, который участник забирает с собой домой и который в будущем будет напоминать ему о пережитом опыте, возвращая доступ к тому состоянию, которое было достигнуто на площадке. И проговаривание вслух, момент, когда опыт называется словами и тем самым закрепляется в сознательной, а не только телесной памяти участника.

В казачьей программе возвращение выстроено особенно изящно. В последний день, после ярмарки ремёсел и целительных практик, все курени собираются в общий круг для создания верёвки характерника: на верёвку завязываются узлы, и в каждый узел вкладывается конкретная сила, которую участник проявил за эти три дня, с проговариванием вслух, какая именно сила в нём проявилась. Верёвка забирается домой как материальный якорь, и её узел в будущем, в обычной трудовой жизни, может быть развязан именно в тот момент, когда человеку понадобится доступ к той самой силе. Круг завершается общим протяжным звуком, заряжающим обереги каждого участника, и уже после этого лагерь разбирается, а участники разъезжаются, но уже не той аморфной группой сотрудников, что приехала три дня назад.



Илл. 3.6 — Анатомия возвращения: верёвка характерника

Как использовать эту структуру для проектирования своей программы

Матрица проектирования этнопрограмм

§	Психологическая цель	Главные инструменты	Кейс: Казаки
1 Разделение	Снять повседневную идентичность	Новое имя, смена внешности, деление на племена	Футболки, выборы атамана, флаги куреня
2 Испытание	Построить новую идентичность через усилие	Физический командный вызов, управляемый риск, артефакт	Грязевая полоса препятствий, лабиринт, временные тату
3 Порог	Закрепить необратимость изменений	Работа с огнём, страхом, преодоление предела	Прыжок через костёр (День 1), углежожение (День 2)
4 Возвращение	Перенести опыт за пределы площадки	Общий круг, материальный якорь, проговаривание	Верёвка характеристика с узлами силы, общий звук

Как пользоваться: Каждая фаза отвечает за определённую психологическую задачу и использует конкретные инструменты. Примеры кейса «Казаки» помогают адаптировать сценарий под реальную практику.

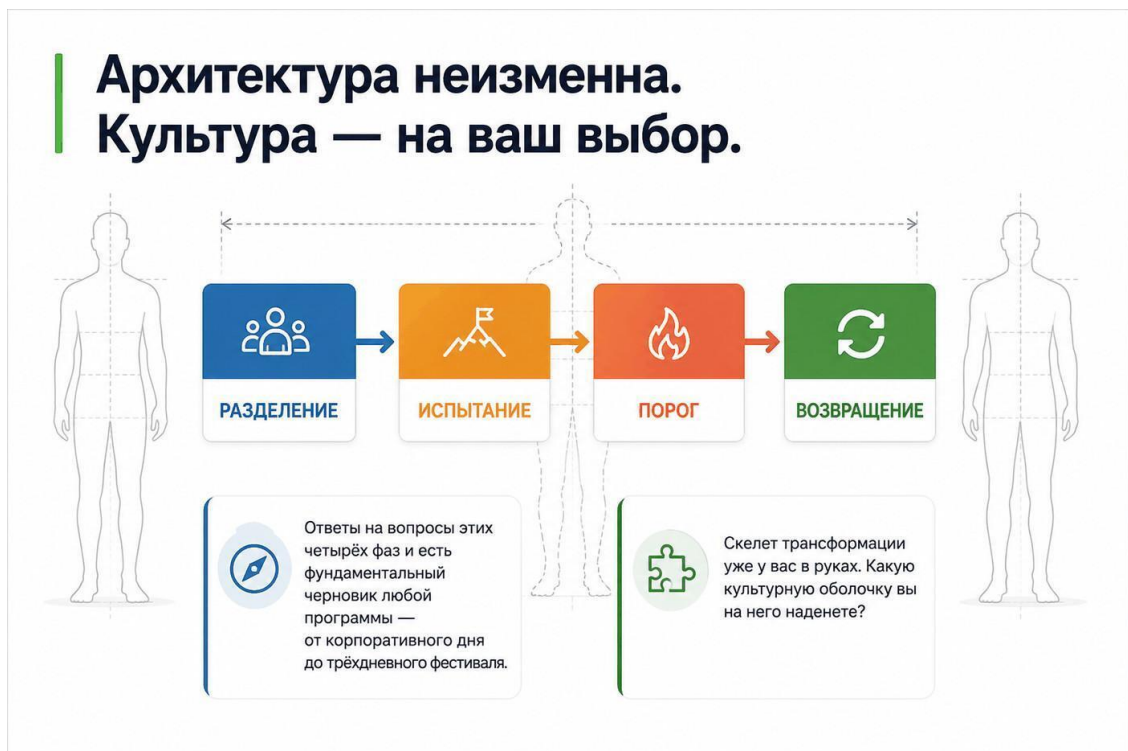
Илл. 3.7 — Матрица проектирования этнопрограмм

Практическая ценность этой четырёхчастной архитектуры в том, что она не привязана жёстко ни к одной конкретной культуре. Мы построили на ней казачью инициацию, африканскую барабанную программу, полинезийский ритуал моря и шотландские горские игры, и в каждом случае содержание фаз менялось полностью, а структура оставалась неизменной. Это значит, что тебе как фасилитатору не обязательно копировать именно казачий сценарий, чтобы получить его эффект. Достаточно спроектировать свою собственную программу, ответив на четыре последовательных вопроса.

Как я отделию участников от их повседневной идентичности в первый час программы, каким именем, каким костюмом, каким разделением на группы? Какое реальное, физическое, командное испытание с настоящей, но управляемой неопределённостью я дам этой группе, и какой видимый след прохождения они получают? Какой символический, желательно телесный момент необратимости, порог, я создам, чтобы закрепить пройденную трансформацию, и достаточно ли у меня для этого времени и доверия группы, или нужно готовить участников к этому постепенно, как во второй казачьей инициации? И, наконец, как я верну эту новую идентичность обратно в их обычную жизнь, какой физический якорь они увезут с собой и в какой момент они произнесут вслух то, что с ними произошло?

Ответы на эти четыре вопроса и есть черновик любой программы, за которую ты берёшься, от корпоративного дня до трёхдневного фестиваля. Оставшаяся часть книги, начиная со следующей главы, будет наполнять эти четыре фазы конкретными культурными инструментами: стихиями как рабочей рамкой, конкретными механиками разделения группы,

конкретными видами испытаний под разные задачи, конкретными ритуалами порога и возвращения. Но сама эта архитектура, разделение, испытание, порог, возвращение, останется неизменным чертежом под всеми ними.



Илл. 3.8 — Архитектура неизменна. Культура — на ваш выбор

Практика в конце главы

Упражнение «Четыре фазы»



Чек-лист фасилитатора: Аудит трансформации

Разложите любое ваше прошлое мероприятие по четырём фазам.

Какая из них провисает?

 Было ли настоящее Разделение? (Или участники оставались собой от начала до конца, прикрываясь бейджами?) Yes ☒ No	 Была ли реальная неопределенность в Испытании? (Или исход был предсказуем, а препятствия чисто декоративны?) Yes ☒ No
 Был ли создан Порог необратимости? (Или всё осталось на уровне приятного, но обратимого развлечения?) Yes ☒ No	 Случилось ли осознанное Возвращение? (Или участники просто разъехались по автобусам сразу после кульминации без якорей?) Yes ☒ No



Усиление программы нужно начинать именно с той фазы, которая обычно пропущена или реализована слабее всего.

Илл. 3.9 — Чек-лист фасилитатора: аудит трансформации

Возьми любую программу или мероприятие, которое ты проводил в последний год, тимбилдинг, тренинг, корпоративный праздник, и честно разложи его по четырём фазам этой главы.

Была ли в этой программе настоящая фаза разделения, или участники оставались собой от начала до конца? Было ли в ней испытание с реальной неопределённостью исхода, или всё было предсказуемо и безопасно с самого начала? Существовал ли в программе хотя бы один момент символического порога, необратимости, или всё оставалось на уровне приятного, но обратимого развлечения? И самое главное, было ли в программе осознанное возвращение, с материальным якорем и проговариванием вслух, или участники просто разъехались по домам сразу после кульминации?

Отметь, какая из четырёх фаз в твоей практике обычно самая слабая или пропущена вовсе. Именно с её усиления имеет смысл начать применять материал этой книги на практике.

Глава 4. Четыре стихии как рабочая рамка фасилитатора



Представь на секунду, что тебе нужно объяснить группе взрослых, занятых, слегка уставших от корпоративных форматов людей, зачем сегодня их ждёт костёр, зачем завтра плот на воде, а послезавтра дыхательная практика в кругу. Если пытаться объяснить это языком HR-целей, получится сухой список: сплочение, доверие, снятие стресса, работа с эмоциональным выгоранием. Список правильный, но мёртвый. Он не объясняет, почему именно костёр, а не флипчарт, почему именно плот, а не деловая игра.

А теперь попробуй другой язык, тот, которым говорили наши предки тысячи лет, задолго до появления слова «тимбилдинг»: сегодня мы работаем с Огнём, завтра с Водой, послезавтра с Воздухом. Внезапно всё встаёт на свои места, и не только для участников, но и для тебя самого как фасилитатора, потому что у каждой стихии есть своя, очень конкретная психологическая работа, которую она умеет делать лучше, чем любая другая. Мы с командой Этнодрайва за годы практики убедились: если понимать, какая стихия за что отвечает, можно спроектировать программу любой сложности, для любой задачи клиента, буквально как повар подбирает ингредиенты под конкретное блюдо, зная вкус и функцию каждого из них.

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.