



Андрей Кугаевский

# Кейс-анализ События

Серия: Ивент-Культура

# Андрей Кугаевский

## Кейс-анализ События.

### Серия: Ивент-Культура

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73750793](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73750793)*

*ISBN 9785006965195*

#### **Аннотация**

Как анализировать Событие, чтобы не гадать, сработает или провалится? Как спроектировать осознанно, а не полагаться только на вдохновение? Эта книга предлагает методологию структурно-феноменологического анализа, позволяющую увидеть за вашим сценарием живую ткань переживания. Четыре слоя, двенадцать реальных кейсов, десятки инструментов – для режиссёров, продюсеров и стратегов, готовых превратить интуицию в знание, а знание – в воспроизводимый результат. «Книга из серии Ивент-культура».

# Содержание

книжная серия «Ивент-культура»	7
О серии	7
Миссия серии	9
Кому адресована серия	11
Первая книга серии: «Кейс-анализ События. Методология разбора и проектирования»	13
ВВЕДЕНИЕ: «Границы моего языка означают границы моего мира»	15
ЧАСТЬ I. КАК МЫСЛИТЬ СОБЫТИЕМ	44
Глава 1. Событие как текст	46
Событие как феномен	46
Уровень первый. Фактический	58
Уровень второй. Композиционный	62
Уровень третий. Смысловой (архетипический)	66
Уровень четвёртый. Интенциональный	71
Введение в методологию. зачем соединять структуру сценария и феноменологию	86
Глава 2. Четырёхслойная аналитическая модель	92
ЭТАП 1: Системно-целевой анализ	97
ЭТАП 2: Драматургический анализ	106
ЭТАП 3: Феноменологический анализ	115

Как работать с моделью: цикл «разбор → диагноз → проектирование»	127
Инварианты действия: откуда берутся принципы и как их классифицировать	135
Три класса пружин	137
<b>ЧАСТЬ II. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ НА ПРАКТИКЕ</b>	<b>180</b>
Глава 3. Фокус-кейс: «1001 ночь» – Превращаем страх гостей в увлекательное путешествие	180
Бизнес-задача и человеческая «боль».	181
Проводим Системный диагноз среды	
Драматургическая карта «Яркого» и «Важного». Путь гостя как ритуал инициации	186
Феноменологические механизмы. Телесное переименование, хронотоп порога, интерсубъективное подтверждение	193
Синтез. Вывод инвариантных принципов проекта	199
Как эти принципы работали в «1001 ночи»	204
Проекция. как принципы переносятся в другие контексты	206
Границы принципов	208
Глава 4. Анализ под разными углами. мультидисциплинарная верификация	211



# **Кейс-анализ События**

## **Серия: Ивент-Культура**

**Андрей Кугаевский**

© Андрей Кугаевский, 2026

ISBN 978-5-0069-6519-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# книжная серия «Ивент-культура»

## О серии

«Ивент-культура» – это первое в России систематическое книжное собрание, посвящённое исследованию событийной индустрии как полноценной профессиональной и культурной практики. Задача серии – сформировать язык, методологию, инструментарий, которые позволят каждому специалисту работать осознанно, а индустрии в целом – развиваться как целостному культурному феномену.

Мы исходим из убеждения, что ивент – это сложная, многослойная человеческая практика, затрагивающая вопросы драматургии, феноменологии, психологии, социологии, архитектуры, гастрономии, свето- и звукорежиссуры. Каждый из этих аспектов требует отдельного глубокого исследования, и именно так построена серия: каждый том посвящён одной ключевой теме, но все они связаны единым понятийным аппаратом и методологией.

В рамках серии будут изданы следующие книги:

**«Математика Эстетического События»** - в ней будет проанализирована с математической точностью Бахтинское «эстетическое событие»

**«Кейс-анализ События»** – фундамент, на котором бу-

дут строиться все остальные тома

«**Драматургия События**» – расскажем подробно о нарративных структурах и архетипах в разных формах ивента;

«**Феноменология восприятия. Что переживает гость на ивенте?**» – о телесности, хронотопе, интересубъективности;

«**Гастрономический трактат о Вкусе**» – о том, как блюдо могут стать частью общей драматургии События, о режиссуре вкуса и драматургии меню;

«**Пространство События**» – о новых возможностях ивент- площадок;

«**Свет и звук на Событии**» – о невидимых слоях поддержки драматургии;

«**Психология коллективного переживания**» – о том, как рождается чувство «мы».

Вместе они составят целостную систему знания, необходимого каждому, кто хочет заниматься событийной индустрией профессионально.

Каждая книга серии – это результат синтеза практического опыта и академического знания из смежных дисциплин: театроведения, философии, антропологии, социологии, психологии, архитектуры, дизайна.

# Миссия серии

Миссия «Ивент-культуры» заключается в создании и систематизации профессиональной культуры событийной индустрии.

1. Формирование единого понятийного аппарата. Мы вводим и закрепляем термины, необходимые для точного описания процессов создания и восприятия события. Отказ от расплывчатых метафор в пользу операциональных понятий.

2. Разработку методологии анализа и проектирования. Мы предлагаем инструменты, позволяющие не просто оценивать событие по принципу «нравится – не нравится», но выявлять его структуру, находить причины успехов и провалов, сознательно проектировать переживание.

3. Исследование различных аспектов создания опыта. Мы углубляемся в отдельные темы: драматургию, пространство, свет, звук, вкус, телесность – показывая, как каждая из этих составляющих работает на общее целое.

4. Создание моста между академическим знанием и практической работой. Мы привлекаем достижения философии, психологии, антропологии, искусствоведения, но всегда проверяем их практикой и адаптируем для реальных задач режиссёров и организаторов.

5. Накопление и передачу профессионального опыта. Мы

фиксируем и обобщаем знания, которые обычно остаются в головах отдельных мастеров, превращая их в общедоступное наследие, доступное для изучения и развития.

# Кому адресована серия

Серия «Ивент-культура» предназначена для широкого круга специалистов, работающих в событийной индустрии и смежных областях:

1. Режиссёры и сценаристы событий – те, кто придумывает и выстраивает драматургию, для кого понимание структуры переживания является основой профессии.

2. Продюсеры и организаторы – люди, отвечающие за реализацию проектов, которым необходимо видеть за бюджетом и логистикой живую ткань события и уметь защищать свои идеи перед заказчиком на понятном языке.

3. Художники по свету и звукорежиссёры – специалисты, чьи инструменты часто остаются «невидимыми», но играют важнейшую роль в создании атмосферы и поддержке драматургии.

4. Архитекторы и дизайнеры пространств – те, кто создаёт физическую среду события, от планировки до декора, и кому важно понимать, как пространство может стать соавтором сценария.

5. Шеф-повара, и технологи кейтеринга – для тех, кто хочет чтобы их блюда стали частью общей драматургии События.

6. Руководители event-агентств и креативных отделов – стратеги, которым необходимо выстраивать работу команды

на основе внятных принципов и методологии.

7. Преподаватели и студенты профильных специальностей – те, кто осваивает профессию и нуждается в систематическом и научном знании, а не в наборе разрозненных приёмов.

8. Все, кто задумывается о природе человеческого переживания – психологи, антропологи, культурологи, а также просто любознательные люди, которым интересно, как устроен наш опыт и как его можно проектировать.

# **Первая книга серии: «Кейс-анализ События. Методология разбора и проектирования»**

*Место книги в серии*

Книга «Кейс-анализ События» открывает серию «Ивент-культура» и закладывает её методологический фундамент. Если последующие тома будут посвящены отдельным аспектам создания события – драматургии, феноменологии, гастрономии, пространству, свету, звуку – то эта книга даёт универсальный инструмент, позволяющий исследовать любой из этих аспектов системно и осознанно. Это не просто первая книга, это инструментальная база, без которой невозможно полноценное понимание остальных.

О чём эта книга

Эта книга научит читать Событие как текст, видеть за его внешней оболочкой структуру, конфликт, механизмы воздействия. Ее главный методологический инструмент – четырёхслойная модель анализа, которая позволяет разобрать любое событие (от камерного дня рождения до масштабного фестиваля) на составляющие, понять его логику и извлечь принципы, работающие в разных контекстах.

Название книги – «Кейс-анализ События» – не случайно.

Кейс-анализ (case study) в нашей трактовке – это не просто разбор отдельного случая, а метод выявления инвариантных структур, которые скрыты за уникальностью каждого проекта. Мы учимся видеть общее за частным, закономерное – за случайным, воспроизводимое – за неповторимым.

Что даёт эта книга

После прочтения вы сможете:

- анализировать чужие и свои события не по принципу «нравится – не нравится», а на уровне структуры и механизмов;
- проектировать новые проекты осознанно, опираясь на выявленные принципы, а не только на интуицию;
- диагностировать проблемы в сценарии и находить пути их решения;
- передавать свой опыт коллегам и накапливать знание внутри команды;
- говорить с заказчиками на языке, понятном обеим сторонам, защищая свои идеи.

# **ВВЕДЕНИЕ: «Границы моего языка означают границы моего мира»**

Людвиг Витгенштейн, австрийский философ, в своём раннем произведении «Логико-философский трактат» сформулировал тезис, который со временем стал известным афоризмом. И звучит он достаточно просто: «Границы моего языка означают границы моего мира» (Wittgenstein L. Tractatus Logico-Philosophicus. 5.6, 1921). Витгенштейн утверждал, что наш язык – не просто средство описания мира, но и его окончательная граница. Мы можем мыслить лишь то, для чего у нас есть слова, а всё, что лежит за пределами нашего языка, остаётся там, за порогом осознанного бытия, в зоне невыразимости.

Начав писать эту книгу про анализ события, я решил поставить его тезис в самом начале, потому, что меня удивила его точная применимость к нашей событийной индустрии. Мы, режиссёры и организаторы событий, работаем с самым тонким материалом – с человеческими переживаниями, мы создаём атмосферу, провоцируем эмоции, выстраиваем смысловые конструкции, которые должны, по нашей задумке, оставить след в душе гостя. Но как же мы описываем то, что делаем? Какими словами мы пользуемся, что-

бы передать коллеге замысел, объяснить заказчику ценность, проанализировать собственный опыт? Чаще всего – словами «атмосфера», «вдохновение», «энергия», «очарование» и «вовлечённость». Да, это прекрасные, живые слова, но они абсолютно не дают нам инструмента для анализа. Они могут хоть как-то зафиксировать сам факт происшедшего, но никогда не раскроют самого механизма того, как и почему это произошло.

Философ Витгенштейн пишет: если у нас нет точного языка для описания явления, то само явление ускользнет от нашего понимания. Оставаясь в плену метафор и расплывчатых терминов, мы не можем ни наследовать собственный опыт, ни передавать его другим. Границы нашего профессионального языка становятся границами нашего профессионального мира. Мы словно оказываемся заперты в некоей клетке интуитивных прозрений, которые не поддаются расшифровке и воспроизведению.

Эта книга – попытка расширить наши границы. Мы, конечно, не будем изобретать новых слов, но будем внимательно всматриваться в то, что уже делаем, и будем искать за нашими привычными действиями устойчивые структура, принципы, закономерности. Язык, который мы будем выстраивать на этих страницах, конечно же, не претендует на истину в последней инстанции. Но он даст нам возможность говорить о событии с той степенью точности, которая позволит видеть, анализировать и, главное, проектировать

осознанно. А значит – расширит наш мир.

**О проблеме невыразимого.** В чём особенность нашей профессии? Чем, например, режиссёр событий отличается от режиссёра в театре или кино? У них есть осязаемый продукт – спектакль, фильм, который можно записать, пересмотреть, проанализировать. У нас – ничего подобного. Наш материал – человеческие переживания, возникающие здесь и сейчас и исчезающие в тот момент, когда гости расходятся по домам. Мы все работаем с атмосферой, которую нельзя пощупать, с эмоциями, которые не поддаются прямой фиксации, со смыслами, которые рождаются в головах и сердцах участников и живут там своей собственной жизнью. Это, пожалуй, самый сложный и самый зыбкий материал из всех, с которыми имеет дело художник.

Инструмент, которым мы владеем для работы с этим материалом, – естественный язык. На нём мы договариваемся с заказчиком, ставим задачи команде, пишем сценарии, обсуждаем результаты. Но достаточен лишь этот инструмент? В своих трудах Витгенштейн показал, что язык, конечно, великолепно справляется с описанием предметного мира, но пасует, когда речь заходит о переживаниях. Мы можем подробно описать стол, за которым сидим, но попытка передать словами, что мы чувствуем, глядя на закат, всегда будет лишь бледной тенью самого чувства. А ведь событие целиком состоит из таких «закатов» – моментов, которые можно

лично пережить, но трудно описать другому.

Возьмём самое простое и привычное слово – «событие». Мы произносим его каждый день, вкладывая в него весь свой профессиональный опыт и надежды. Но что оно на самом деле означает? Для заказчика событие – это чаще всего праздник или деловая встреча, инструмент решения бизнес-задач. Для режиссёра, пришедшего из театра, – спектакль, в который вовлечены зрители. Для продюсера – проект с бюджетом, сроками и КРІ. Для рядового сотрудника компании, которого «загоняют» на корпоратив, – просто повод выпить и отвлечься от работы. А для кого-то событие – это лишь способ заработать, не более.

Множественность этих трактовок часто и выдают за некое богатство нашей профессии, за её многогранность. Но так ли это? Когда за одним и тем же словом скрываются совершенно разные, иногда противоположные смыслы, это наверно не столько богатство, сколько показатель. Показатель отсутствия общего профессионального языка, понятийного аппарата, который позволял бы нам договариваться между собой. Особенно ярко эта проблема проявляется, когда мы пытаемся объяснить, чем «событие» отличается от «мероприятия». Для многих в индустрии это противопоставление стало почти что ритуальным. Мероприятие – это некая запланированная формальность. Событие же – это нечто особенное, то, ради чего стоит работать, высшая цель режиссёра. Но попробуйте сформулировать внятно, в чём именно разница. Где

проходит граница? В какой момент мероприятие становится событием? И почему одно и то же действие для одного гостя может стать событием, а для другого – так и остаться пустой формальностью?

Общепринятые ответы обычно упираются в те же расплывчатые категории: «изменения гостя», «атмосфера», «эмоции», «магия». Это даже не ответы, это просто ловкий уход от ответа, это беспомощное признание того, что, на самом деле, у нас нет языка для описания своей работы. И пока мы не создадим этот язык, пока не научимся точно говорить о том, что делаем, наши споры о «событии» и «мероприятии» так и останутся вечными схоластическими дискуссиями.

**Менеджмент есть, но языка смыслов нет.** За последние годы событийная индустрия прошла огромный путь. Из сферы, где главными критериями были «дорого-богато» и «чтобы не как у всех», она превращается в полноценную профессиональную область со своими стандартами, исследованиями и теоретической базой. Уже появились профессиональные ассоциации, образовательные программы, стандарты качества. Вышли десятки изданий по ивент-менеджменту: как рассчитать бюджет, как найти подрядчиков, как выстроить логистику, как продать мероприятие клиенту. Всё это, конечно, важные, нужные и выстраданные кем-то знания, они помогают нам соблюдать сроки, управлять риска-

ми. Они делают индустрию индустрией – цивилизованной, предсказуемой, понятной для бизнеса.

НО! Все эти книги описывают событие извне. Они смотрят на него как на объект управления: ресурсы, процессы, результаты. Они учат, как сделать мероприятие качественным, эффективным, рентабельным. И это замечательно. Однако за кулисами этих книг остаётся самое главное – то, ради чего всё затевается. Та самая внутренняя территория, где происходят человеческие переживания, где рождаются смыслы, где люди меняются, выходят из события другими, чем вошли. Эта территория остаётся для нас организаторов *terra incognita*.

У нас нет ни представления об этой территории. Нет языка, на котором можно было бы обсуждать с коллегами, почему одно событие оставляет след в душе, а другое – лишь лёгкое воспоминание, почему в одном зале люди плачут, а в другом – скучают, хотя внешне всё сделано одинаково профессионально. Мы не умеем анализировать переживания так же точно, как анализируем бюджет или тайминг. Мы не можем передать начинающему режиссёру не только технику, но и само искусство. Мы не в силах наследовать собственный опыт, потому что он не зафиксирован в тех категориях, которые можно передать.

Инструментарий наш, которым мы пользуемся для описания смысловой стороны событий, – это лишь метафоры, образы, общие слова. «Атмосфера», «энергетика», «ма-

гия», «душа». Эти слова прекрасны для поэзии, но абсолютно беспомощны в серьезной аналитике. Когда мы говорим «здесь не хватило атмосферы», мы констатируем некий факт, но никак не объясняем причину, а ведь без понимания причин невозможно сознательное проектирование. В результате наша работа остаётся неким уделом вдохновения. Мы полагаемся на интуицию, на «чувство», на удачу. Иногда оно срабатывает, и мы создаём почти гениальное. Иногда нет, и мы беспомощно не понимаем почему. Мы не можем гарантировать результат, не можем воспроизвести успех, не можем научить других. Мы обречены каждый раз начинать с чистого листа, словно до нас никто не сталкивался с похожими задачами.

Но ведь это ненормально. В любой зрелой профессии есть язык описания не только внешних процессов, но и внутренней сути. Архитектор говорит не только о стройматериалах, но и о пространстве, свете, пропорциях. Композитор – не только о семи нотах, но и о гармонии, развитии, кульминации. У них есть такие понятия, позволяющие им обсуждать смысл. У нас – пока нет.

Эта книга – попытка восполнить этот пробел. Здесь мы не будем учить, как управлять бюджетом или находить подрядчиков, но мы попробуем создать язык для описания того, что происходит внутри события, в душах его участников. Мы отправимся на ту самую *terra incognita*.

**Язык для невыразимого.** Передо мной, как и перед многими из вас, не раз вставал один и тот же вопрос: если мы так часто оказываемся бессильны перед собственным опытом, если интуитивные прозрения так трудно передать, то что же нам делать?. Ответ, который я долго искал, на самом деле, оказался проще и сложнее одновременно: нужно не придумывать новые слова, а всмотреться в то, что мы уже делаем, и найти за привычными действиями устойчивую структуру.

Всякий раз, когда успешное событие оставляло след в душах гостей, за этим стояла не только удача или вдохновение. Там была закономерность. Там был повторяющийся паттерн, который можно было бы, если бы у нас были глаза, увидеть и извлечь. Мы просто не знали, куда смотреть. Наша задача – научиться видеть это.

В этом смысле книга не предлагает очередную «революционную» методику, которая якобы перевернёт индустрию. Скорее, она подобна карте, которая не создаёт новые земли, а лишь помогает ориентироваться на тех, что уже существуют. Я хочу, чтобы, читая её, вы не запоминали новые слова, а начинали замечать то, что всегда было рядом, но оставалось для многих невидимым.

Моя задача – не придумать очередную теорию, а обобщить опыт, накопленный годами практики, – вот второй, не менее важный аспект этой работы. Теорий в нашей сфере и так достаточно, но они часто оторваны от реальности,

от тех сложных, противоречивых, живых ситуаций, в которых мы оказываемся каждый день. Мне хотелось создать инструмент, который рождался бы из практики и для практики. Каждый принцип, каждое понятие, каждая схема, о которых пойдёт речь, проверена на площадках, в залах, в общении с тысячами гостей.

Мой принцип – не навязать единственно верный метод, а предложить способ видеть, который каждый сможет применить в своей работе. Это, пожалуй, самый деликатный момент. Легко сказать: «Делай только так». Трудно предложить инструмент, который будет работать в руках разных людей, с разными задачами, в разных контекстах. И я не претендую на истину в последней инстанции. Я лишь предлагаю точку зрения, через которую можно рассматривать само событие. А уж как вы ею распорядитесь – дело ваше. Кто-то увидит в ней способ точнее анализировать чужие проекты, кто-то – инструмент для проектирования своих, а кто-то – язык для разговора с заказчиком.

И наконец, самое главное: сделать невыразимое выразимым. Это центральный парадокс нашей профессии. Мы все жутко боимся анализа, потому что он кажется нам холодным, механистичным. Мы боимся, что, разобрав событие на составляющие, мы перестанем чувствовать его волшебство. Но это не так. Ведь хороший музыковед, анализирующий партитуру, не перестаёт слышать музыку. Напротив, он слышит её глубже, понимает, как именно она устроена,

и от этого его восхищение только растёт.

То же самое – с событием. Мы никак не уберём его живость, если научимся видеть, как она создаётся. Мы просто перестанем гадать на кофейной гуще и начнём понимать. А понимание, в отличие от интуиции, можно передать. И тогда оно станет нашим общим достоянием, накопленным знанием, которое будет двигать нашу профессию вперёд. Это и есть главная задача книги: вооружить вас таким пониманием, не отнимая, при этом, саму радости творчества.

**Что даст расширение языка?** Когда мы обретаем четкие ясные слова для того, что прежде ускользало, сам окружающий мир начинает менять свои очертания. То, что казалось размытым, вдруг обретает чёткость; то, что мерещилось как бессмысленное, начинает вдруг подчиняться внутренней логике. Язык начинает не просто описывает окружающую реальность – он её структурирует. И в нашей профессии это структурирование начинает работать с удивительной силой.

То, что мы можем назвать, мы можем удержать. Мы выходим с удачного проекта с чувством, что сделали что-то важное, но через месяц уже не можем и вспомнить, как именно это получилось? А только раз пытались объяснить коллегам своей секрет успеха и натыкались на стену непонимания, потому что не могли подобрать точных слов? Имена имеют магическое свойство: названное перестаёт исче-

зять, оно фиксируется в памяти, становится фактом, который можно исследовать. То, что можем проанализировать, можем воспроизвести. Интуитивные прозрения уникальны и неповторимы, они подобны вспышкам молнии – яркие, но короткие. Осознанное знание, напротив, подобно солнечному свету: его можно направлять, фокусировать, использовать. Когда мы понимаем, почему сработал тот или иной приём, мы можем применить его снова и снова – не копируя лишь внешнюю форму, а удерживая его суть. То, что можем передать словами, становится не только вашим личным опытом, но и общим достоянием профессии, а любая профессия начинается только там, где заканчивается одиночество мастера. Она начинает жить в книгах, в лекциях, в разговорах, в передаваемых из рук в руки инструментах. Создавая язык для описания события, мы превращаем свои профессиональные находки в общее наследие. Мы перестаём быть словно изолированными островами и становимся архипелагом – связанными общей культурой, общими понятиями, общими целями. Наши интуитивные прозрения превращаются в осознанные решения. Это, пожалуй, самое ценное. Вдохновение не исчезает – оно получает опору. Теперь мы не ждём милости от музыки, а сознательно создаём условия, в которых вдохновение становится возможным. Мы не отрицаем роль таланта – мы даём таланту инструменты, чтобы он работал точнее и надёжнее.

**О чём эта книга?** Эта книга – не учебник в привычном смысле слова. В ней нет рецептов «как сделать крутое мероприятие за десять шагов». Она совершенно о другом. Она о том, как научиться видеть за вашим сценарием структуру, за эмоцией гостей – механизм, за успехом агентства – закономерность.

Эта книга о превращении интуиции в метод. Мы будем разбирать события, которые уже произошли, искать в них повторяющиеся паттерны, формулировать принципы, которые можно использовать в будущем. Мы не будем учить вас, что думать, – мы будем учить, как думать.

Эта книга о разборе события на составляющие. Мы пройдем через четыре слоя анализа – системно-целевой, драматургический, феноменологический и синтез. На каждом слое мы будем задавать вопросы, которые помогут увидеть то, что обычно остаётся за кадром.

Эта книга об извлечении принципов, которые работают в разных контекстах. В книге много примеров: от камерных дней рождений до масштабных корпоративных форумов, от иммерсивных спектаклей до деловых конференций. Но главное – не сами примеры, а те драматургические пружины, которые за ними стоят. Поняв их, вы сможете применять их где угодно.

Эта книга о языке, на котором можно говорить с собой, с командой, с заказчиком. Язык, который мы будем строить, пригодится не только для анализа. Он станет вашим рабо-

чим инструментом в ежедневной практике. Теперь вы сможете объяснять, почему то или иное решение верно, договариваться с коллегами о смыслах, убеждать заказчика в необходимости тех или иных ходов.

Я не обещаю, что после прочтения этой книги вы сразу станете гениальными режиссёрами. Но я обещаю, что вы начнёте видеть то, чего не видели раньше. А это, как известно, первый шаг к тому, чтобы стать мастером.

**И начнем мы нашу книгу с разбора главного понятия нашей индустрии «СОБЫТИЕ»**

В этой книге мы будем говорить о Событии – с большой буквы, как об особом, выделенном из повседневности феномене. Не о любом вообще мероприятии, а о том, что оставляет след, что меняет человека, что становится частью его внутренней биографии.

В рамках предлагаемого структурно-феноменологического подхода мы будем исходить из следующего понимания:

**Событие – это целостный, запланированный акт человеческой коммуникации, разворачивающийся в пространстве и времени, в котором через драматургически организованное взаимодействие участников происходит трансформация их состояний, смыслов и идентичностей.**

Определение, которое я предлагаю, может показаться

слишком сложным для практической профессии. Зачем режиссёру, продюсеру, организатору разбираться в какой-то там «трансформации идентичностей» и «драматургически организованном взаимодействии»? Не проще ли оставить философию философам, а самим заниматься делом – писать сценарии, договариваться с подрядчиками, выстраивать программы по четкому и понятному таймингу?

Сейчас я просто убежден: без внятного ответа на вопрос «что же мы, собственно, создаём?» мы остаёмся заложниками случайных (событий) обстоятельств. Нам говорят – сделайте праздник. Мы делаем. Нам говорят – проведите конференцию. Мы проводим. Но когда событие не получается, когда гости уходят равнодушными, мы не можем понять, где именно ошиблись. Потому что у нас нет четких однозначных критериев, нет понятного всем языка для описания того, что должно было произойти, а значит, и понять что пошло не так

А теперь давайте разберём наше определение по частям.

**1. Целостный.** Первое и, пожалуй, самое важное слово. Событие всегда целостно – это значит, что оно не сводится к сумме своих составляющих. Можно идеально прописать тайминг, букировать лучшие шоу, выстроить сложную сценографию, но если между этими элементами не будет внутренней связи, если они не сработают как единый организм, Событие не состоится. Будет набор разрозненных впечатлений, красивых, но внутренне бессвязных.

Целостность События напоминает целостность живого существа. Ведь любой организм – это не просто набор определенных органов, это способ их взаимной координации, при котором целое всегда больше суммы частей. В Событии эту роль играет замысел, пронизывающий все уровни: от целополагания до феноменологических механик. Именно целостность – это то, что превращает временную последовательность наших действий в неразрывный опыт гостей.

В антропологии есть понятие конфигурации культуры, введённое Рут Бенедикт: каждая культура представляет собой не случайный набор черт, а внутренне согласованную конфигурацию, где все элементы подчинены одному паттерну<sup>1</sup>. Событие – такая же конфигурация. Иммерсивный спектакль, корпоративный тимбилдинг, свадьба – всё это целостности, в которых сценарный ход, световое решение, музыкальная тема и реакция зала должны быть связаны неразрывно.

## **2. Запланированный акт.** Мы намеренно исключаем

---

<sup>1</sup> «Модели культуры» («Patterns of Culture», 1934). Точная фраза: Каждое человеческое общество когда-то совершило такой отбор своих культурных установлений. Каждая культура с точки зрения других игнорирует фундаментальное и разрабатывает несущественное. Одна культура с трудом постигает ценность денег, для другой – они основа каждодневного поведения. В одном обществе технология невероятно слаба даже в жизненно важных сферах, в другом, столь же «примитивном», технологические достижения сложны и тонко рассчитаны на конкретные ситуации. Одно строит огромную культурную суперструктуру юности, другое – смерти, третье – загробной жизни»

из рассмотрения случайные происшествия. Авария на дороге – тоже событие в житейском смысле, но не в том, который нас интересует. Событие в нашей терминологии – результат именно сознательного проектирования, акт, который задуман и осуществлён нами, организаторами и режиссерами, для достижения определённых целей.

Но «запланированный» не означает «полностью контролируемый». В хорошем Событии всегда остаётся место для импровизации, для непредсказуемой реакции гостей, для спонтанности. Замысел здесь – не жёсткая программа, как, например, в театре, а некая матрица возможностей. Идея События подобна дорожному маршруту, обозначающему путь движения, но не диктующему каждый поворот и остановку водителю.

Этот процесс напоминает работу художника. Художник сперва создаёт эскиз, определяет композицию картины, выбирает палитру цветов, но вдохновение приходит именно тогда, когда кисть соприкасается с холстом, позволяя мазкам приобретать индивидуальные оттенки и формы. Мастерски выполненный набросок даёт художнику свободу выразить свою фантазию, работа по шаблону лишает картину уникальности. Подобным образом и в организации События важно создать такую структуру, которая позволит проявиться живой энергии момента.

**3. Акт человеческой коммуникации.** Событие – всегда

есть акт общения. Даже если гость приходит один, он вступает в диалог с пространством, с персонажами, с другими гостями, наконец, с самим собой. Коммуникация здесь понимается широко: не только обмен информацией, но и обмен состояниями, смыслами, энергиями.

Михаил Бахтин, размышляя о природе диалога, писал: «Быть – значит общаться диалогически. Когда диалог кончается, всё кончается»<sup>2</sup>. В Событии диалог не прекращается ни на секунду. Говорят не только актёры и ведущий со сцены – говорят свет и тень, музыка и тишина, пространство и время. И гость отвечает им – телом, вниманием, эмоцией.

Важно, что это именно человеческая коммуникация. Мы имеем дело не с механической передачей данных, а именно с живым контактом. Машина может передать информацию, но только человек способен на встречу. Событие – пространство таких встреч.

#### **4. Разворачивающийся в пространстве и времени.**

Событие процессуально. Оно не существует в точке, оно всегда длится. И это «длится» – не просто тайминг по которому оно движется, а особое качество, которое Михаил Бахтин называл хронотопом – неразрывным единством времени и пространства, где время сгущается, становится художественно-зримым, а пространство втягивается в движение времени.

---

<sup>2</sup> Работа «Проблемы поэтики Достоевского»

В Событии пространство и время работают как единый механизм. Можно спроектировать идеальную сценографию, но если ритм сбит, если паузы не те, если время для гостя тянется бесконечно или, наоборот, безжалостно мчится – пространство перестаёт быть живым.

Разворачивание – это ещё и непредсказуемость. Событие живёт в реальном времени, и каждый момент его уникален. Его нельзя перемотать и пересмотреть, как фильм. Именно эта необратимость придаёт нашему Событию остроту и подлинность.

**5. Драматургически организованное взаимодействие.** Здесь мы подходим к самому сердцу определения. Взаимодействие участников События не хаотично, оно подчинено драматургической логике. Это значит, что у него есть структура, конфликт, развитие, кульминация и развязка.

Драматургия в Событии – не обязательно театральный сюжет с героями и злодеями. Это особый способ организации опыта, при котором гость проходит через последовательность состояний: от напряжения к разрядке, от вопроса к ответу, от изоляции к общности. Даже если на сцене никто не играет, даже если это деловая конференция, у неё всегда есть своя драматургия: завязка (открытие), развитие (доклады), кульминация (самое яркое выступление), развязка (закрытие). Хороший организатор выстраивает эту драматургию сознательно, плохой – оставляет все на волю случая.

А например, в иммерсивных форматах драматургическая организация усложняется. Гость перестаёт быть зрителем и становится со-участником. Его действия влияют на ход Событий. Драматургия здесь становится многовариантной, ветвящейся, но сохраняющей внутреннюю логику. Как в «Игре в классики» Кортасара, где читатель может выбирать порядок глав, но каждый порядок даёт свой, внутренне согласованный вариант романа.

**6. Трансформация состояний, смыслов и идентичностей.** Наконец, самое существенное. Событие тем и отличается от пресловутого мероприятия, что оно меняет человека. Не просто развлекает, а именно трансформирует. Существует три уровня:

Трансформация состояний – наиболее очевидный уровень События. Гость приходит уставшим, уходит бодрым; приходит встревоженным, уходит спокойным; приходит разобщённым, уходит чувствуя себя частью целого. Эти изменения могут быть временными, но они реальны и переживаются телом.

Трансформация смыслов – глубже. В ходе События человек может иначе взглянуть на знакомые вещи, переоценить свой опыт, обрести новое понимание. Не случайно многие корпоративные события строятся вокруг историй успеха, вокруг ценностей компании. Они не просто информируют, они именно меняют систему координат.

Трансформация идентичностей – самый глубокий уровень. Человек в Событии может на время стать кем-то другим: героем, султаном, участником древнего ритуала. А может и не на время: Событие способно закрепить надолго новый статус, новую роль, новое самоощущение. Например, свадьба превращает жениха и невесту в мужа и жену. Посвящение в профессию превращает новичка в коллегу. Юбилей превращает просто пожилого человека в патриарха рода. Такие изменения остаются с человеком надолго.

## ФЕНОМЕН ПРОФЕССИИ

Эпиграф: «...Наш скорбный труд не пропадёт:  
Из искры возгорится пламя»

(Одоевский

А.

И.

«Струн вещей пламенные звуки...». 1829)

Моё искусство по сути самое эфемерное из всех искусств. Как и в строках нашего эпиграфа, Событие в ивент-индустрии – та же искра: мгновенная, яркая, но, к сожалению, всегда обречённая на постепенное угасание. Все другие творческие дисциплины оставляют после себя хоть какие-то материальные следы, которые можно архивировать, изучать и передавать будущим поколениям.

Так, например, **писатель** оставляет после себя текст, напечатанный на бумаге, впоследствии критик или исследователь может бесконечно возвращаться к одним и тем же строчкам, анализируя структуру, стиль, символы. Режиссёр

События не оставляет финального, канонического «сценария» в этом же смысле. Его финальные документы: сценарий, тайминг, переписка с подрядчиками и клиентом, фото и видео, которые сами по себе не являются произведением для стороннего наблюдателя.

**Художник** (живописец, скульптор). Он так вообще оставляет после себя уникальный и именно физический объект – картину или статую. Этот объект существует во времени, стареет, меняет свой контекст, но всегда остаётся материальным. Он есть у художника. Событие же, даже если оно оставляет после себя, например, арт-объекты (инсталляции), все равно является не ими, а самим процессом их восприятия, взаимодействия с ними в конкретный момент времени. Разобранная инсталляция – это уже не Событие, а только его угадывающий след.

Даже **композитор** после себя оставляет партитуру – идеальную, условную запись его замысла. Да, сама музыка живёт лишь только в исполнении, которое каждый раз уникально (как, впрочем, и наши События). Однако отличие в том, что у музыки всё же есть строгий, универсальный язык записи (нотная грамота), позволяющий с высокой точностью воспроизвести структуру и основные элементы произведения спустя даже несколько столетий. У режиссёра Событий нет ничего подобного. Его «партитура» – лишь разрозненные документы: тайминг, техрайдер, списки реквизита, сценарные планы. В них нет самого языка для записи качеств

опыта, динамики эмоций, групповой психологии, феноменологии переживания.

**Режиссёр События** в этом смысле оказывается в какой-то уникально-уязвимой позиции: в отличие от писателя и художника – он не создаёт самоценного, автономного объекта, который можно в последствии изучать. Даже в отличие от театрального и кинорежиссёра – он не работает с фиксированной, воспроизводимой «иллюзией», запечатлённой на плёнке или в повторяющемся исполнении одного и того же текста. В отличие от композитора – у него нет формализованного, общепринятого языка для записи своего замысла в его целостности. Наше произведение – это чистая процессуальность, диалектика замысла и спонтанности, длящаяся в строго отведённом хронотопе. После окончания самого процесса остаётся лишь некий шлейф последствий: изменённое эмоциональное состояние участников (которое затем быстро растворяется в обыденной жизни), цифровые артефакты (видео и фото, которые сами по себе являются лишь суррогатом, «мёртвым» слепком некогда живого события), и какие-то материальные следы.

Но что интересно, этот феномен нашей профессии становится для нас еще и источником нашей внутренней профессиональной боли: будучи мастерами создания сильных, преобразующих реальность проектов, мы сами лишены способности сохранять, передавать и развивать наше мастерство именно как накопленное знание. Мы научились создавать

События, но не создали для них языка описания, сравнимого по сложности с самим процессом создания: у нас нет самого инструментов для перевода живого опыта в строгую систему знаний. Мы не умеем наследовать собственную мудрость, поэтому каждый наш новый проект превращается в некий далекий неисследованный остров, а мы снова отправляемся в плавание, оставляя позади себя неизведанные берега предыдущего опыта, даже не успев составить карту пройденного маршрута.

В пьесе Тома Стоппарда «Розенкранц и Гильденстерн мертвы» есть один интересный образ, который точно рисует наше сегодняшнее положение в профессии. Герои пьесы существуют в трагически-ироническом положении: они не понимают своего предназначения и не контролируют собственную судьбу. Они вынуждены существовать в промежутках между сценами шекспировского сюжета; ждать вызова «на выход», не зная, что им предстоит сказать или сделать; подчиняться ходу чужой истории, где их роли прописаны, но никем не разъяснены. Сами события «Гамлета» разворачиваются вокруг них, но сами они остаются лишь пассивными наблюдателями собственного участия. Их сознание – это вопросов без ответов. Зачем они здесь? В чём их миссия? Могут ли они повлиять на исход? Они – лишь персонажи внутри чужой драмы, лишённые авторского комментария о смысле собственных действий. Ну и самое грустное для нас. В финальной сцене звучат последние строки из «Гамле-

та»: прибывший из Англии посол сообщает, что королевский приказ исполнен и «Розенкранц и Гильденстерн мертвы».

Я режиссер Событий. Неужели я никогда не напишу своего «Гамлета»? Неужели я лишь создатель эпизодов внутри чужой реальности, и как Розенкранц с Гильденстерном, я лишь персонаж, который должен играть роль, не зная её подлинного смысла. Ведь я не могу знать, что именно запомнится участникам. Как и герои пьесы, я постоянно в неведении: что из созданного мной станет ключевым переживанием? Какие именно детали обретут смысл в чужой памяти? Как интерпретируют моё творение те, кто был внутри него? Неужели созданные мной События, как и жизни Розенкранца и Гильденстерна, существуют только в момент их исполнения.

Приведу еще один показательный образ. Хорхе Луис Борхес в рассказе «Вавилонская библиотека» описывает вселенную как бесконечное хранилище книг, большинство из которых – бессвязный набор символов, и лишь немногие несут внятнй смысл. Вот так и наш архив событий-проектов, наши драгоценные кейсы похожи на такую библиотеку – это груда «текстов» без алфавита, связной грамматики и критериев ценности.

Именно эти непростые мысли и привели меня к осознанию того, что в нашей индустрии есть острая необходимость в особой методологии для ивент-индустрии. Ведь если мы не можем сохранить само Событие как Объект, то мы долж-

ны научиться сохранять и передавать его архитектурный принцип, его драматургическую ДНК, его феноменологические механизмы. Мы все вместе должны изобрести тот самый «язык партитуры» для События, однако не для его механического дальнейшего воспроизведения (что невозможно и не нужно), а именно для глубокого понимания, анализа и дальнейшего проектирования. Мы должны создать развёрнутую философско-драматургическую формулу, чтобы тот симулякр в виде фотоотчёта, который мы публикуем на своем сайте уступил место инструменту мысли. Мы должны научиться не просто восхищаться удачным проектом, а читать его как смыслопорождающий текст Лотмана<sup>3</sup>, разбирать его как особый механизм и понимать как феномен – чтобы следующее созданное нами Событие стало уже осознанным шагом в эволюции нашего искусства.

Эта книга моя попытка не просто научиться самому – а научить и вас – творчески выделяться, создавая нечто уникальное, но самое главное – сознательно формировать смыслы. Нам всем важно освоить искусство интерпретации любого События словно текста, чтобы превращать наши спонтанные инсайты в четкую систему воспроизводимых принципов. Постепенно, страница за страницей, мы вместе создадим такую долгожданную «партитуру», необходимую каждому профессионалу.

---

<sup>3</sup> Научная работа на тему «Текст как смыслопорождающее устройство в концепции Ю. М. Лотмана». Т. А. Полякова

СТОП!

Прямо сейчас, когда вы читаете эти строки, кто-то из вас уже напрягся: «Погодите. Какой анализ? Какая структура? Какая партитура? Наша профессия – это живое неуловимое чувство! Это тот самый момент, который нельзя повторить, который возникает только здесь и только сейчас. Разве попытка разложить это по полочкам не убьёт в ней самое главное? Разве можно как-то препарировать магию праздника?»

Я понимаю ваш страх. Я сам с ним долгое время борюсь, и долгие годы мне самому казалось, что анализ события – словно вскрытие трупа, и стоит мне начать задавать вопросы «как устроено?» и «почему сработало?», как его суть тут же улетучится, останутся лишь схемы и термины. Что я из режиссёра превращусь в некоего патологоанатома собственного воображения. Но взгляните на великие романы. Неужели «Преступление и наказание» стала для нас беднее оттого, что М. М. Бахтин открыл в ней полифоническое сознание? Разве «Улисс» потерял свою магию, когда исследователи нашли в нём соответствия гомеровскому эпосу и структуру потока сознания? Напротив – анализ обнажил это чудо. Он показал, что гениальность – это никакая не случайность, а сложнейшая, ювелирная работа. И мы, читатели, вооружённые этим знанием, начали чувствовать текст не только сердцем, но и умом – объёмнее, отчётливее, благодарнее.

Схожий процесс мы можем наблюдать и в художественном искусстве, например Генрих Вёльфлин, разглядывая по-

лотна Рембрандта и Айвазовского, показывал нам – смотрите, как это сделано! Он разъяснял, почему в одном случае взгляд зрителя остаётся в рамках картины, а в другом – теряется в бескрайних просторах моря. И поняв этот принцип, мы же не разлюбили творчество этих художников, наоборот, мы полюбили их ещё сильнее.

Почему же с Событиями должно быть иначе? Есть у немецкой команды Rimini Protokoll спектакль «В гостях. Европа». Зрители приходят, актёры... уходят. Его суть в том, что ты остаёшься один на один с незнакомцем напротив, и вам нужно говорить. О чём угодно. Режиссёра нет, сценария нет, исхода нет. Чистая жизнь. Чистая непредсказуемость. Казалось бы – полная противоположность структуре, торжество неуправляемого момента. Но разве этот момент возник сам собой? Нет.

Чтобы зритель не сбежал в первую же минуту неловкого молчания, чтобы диалог состоялся, чтобы эта тишина наполнилась смыслом – кто-то должен был сконструировать саму возможность этого «ничего». Пространство. Освещение. Инструкцию. Вопросы-триггеры на стенах. Само правило, что актёры уйдут, – это ведь тоже авторское решение. Это особая, но структура. Просто другая – структура открытой формы, где финал не прописывается, но условия для его рождения заложены заранее. И без глубинного понимания грамматики живого такая конструкция рассыпалась бы в первый же вечер.

Я предлагаю вам перестать быть заложниками ложной дихотомии (*дихотомия – это деление объёма понятия на две взаимоисключающие части, полностью исчерпывающие объём делимого понятия*). Не выбирать между «вдохновением» и «схемой». Я предлагаю нам стать своеобразными филологами прожитого опыта – теми, кто умеет читать Событие так же внимательно, искусно и благодарно, как литературовед читает сложный роман. Видеть за потоком впечатлений логичную архитектонику актов. За ярким образом – работающий архетип. За эмоцией гостя – точно рассчитанную точку его сопричастности.

Именно для этого я написал эту книгу. Она будет о том как можно перевести смутное «я чувствую, что здесь срабатывает» на язык воспроизводимых принципов. Она о том, как можно разобрать свой собственный успешный проект, чтобы найти в ней инвариант (термин восходит к латинскому корню *invarians*, что означает «неизменяемый»), который можно будет осознанно применить в следующий раз. Она о том, как анализировать чужие События, но не для того, чтобы копировать сработавшие приёмы, а именно расшифровывать стоящие за ними стратегии.

Эта книга станет площадкой для погружения в реальные кейсы, полем для споров и ошибок, местом, откуда мы сможем вернуться к истокам и собрать всё заново. Здесь вы не найдёте простых решений, зато получите тот самый язык, позволяющий осмысленно говорить о вашем профес-

сиональном пути с коллегами, клиентами и самим собой, ведь наша работа достойна бОльшего, чем просто мимолетная слава. Ей нужен архив, партитура, традиция. Ей нужны вы – талантливые профессионалы, чьё появление перестанет быть случайностью.

И из искры загорится пламя!

# ЧАСТЬ I. КАК МЫСЛИТЬ СОБЫТИЕМ

Чем дольше я в профессии, тем медленнее начинаю каждый новый проект. Нет, я не устал или же, как это теперь модно называть, не выгорел, просто четко понял: скорость входа в проект не равна скорости понимания проекта. Можно, конечно, за день написать сценарий, который покажется безупречным, но только через месяц, в день мероприятия, глядя на пустые лица гостей, можно печально осознать, что не ответил в своем быстро-написанном сценарии на единственный важный вопрос: зачем это всё?

Вот так и всем нам нужно научиться не торопиться. Прежде чем начать писать, сначала обрести язык. Прежде чем строить, понять, из чего и для кого. Прежде чем погружать гостя в опыт, самому научиться этот опыт читать.

Что мы вынесем из этой книги?

Первое. Мы увидим, что Событие – это текст. У этого текста есть грамматика, синтаксис, жанры. Его можно читать как филолог, для которого текст открывает свою внутреннюю логику. Мы научимся этому чтению.

Второе. Мы получим в руки модель – четыре слоя, четыре вопроса, четыре способа смотреть. Её можно будет наложить на любое Событие – прошлое, будущее, своё, чужое, успеш-

ное или провальное – и увидеть то, что раньше скрывалось за фасадом «нравится / не нравится».

Третье. Мы перестанем бояться анализа. Перестанем верить в миф о том, что аналитический разбор убивает живое переживание. Наоборот: только названное, осознанное, разложенное на составляющие может быть удержано, передано, повторено. Мы наконец-то выйдем из творческого одиночества, в котором каждый проект начинается словно с нуля, а каждый успех кажется случайной милостью музы.

# Глава 1. Событие как текст

*«Структура не есть нечто внешнее по отношению к содержанию. Она есть сам способ существования содержания, его внутренний закон. Понять структуру – значит понять, как вещь сделана и почему она не может быть сделана иначе». (Лотман Ю. М. Структура художественного текста. С. 28, 1970)*

## Событие как феномен

Я вижу, что наша событийная отрасль испытывает серьёзные трудности из-за недостатка подходящего языка и уже долгое время безуспешно пытается найти нужные выражения. Мы словно говорим на двух языках одновременно, которые совершенно не сочетаются друг с другом.

Первый – язык процессов. Он рациональный, технический, «сухой»: тайминги, сценарии, техрайдеры, KPI, метрики, чек-листы, охваты, CPA, ROI, количеством упоминаний в соцсетях. Именно он позволяет нам защищать бюджеты, отчитываться перед заказчиками, выстраивать понятные всем KPI. Но он абсолютно мёртв для главного в создаваемых нами Событиях. Им невозможно описать то, ради

чего наш гость, собственно, отправился на наше Событие. Этим языком невозможно передать, почему в какой-то момент у ста человек на вашем банкете одновременно перехватило дыхание.

Второй язык – наоборот, язык впечатлений. Восторг, трепет, восхищение, вовлечённость, сопричастность, единение, энергия зала, заряд эмоций, незабываемое впечатление, чувство «я там был». Эти слова – они такие живые, тёплые, ими делятся своими чувствами с гостями, их используют, чтобы пишут посты в соцсетях, ими благодарят команду после завершения. Но однако они все сильно расплывчаты и... беспомощны. Попробуйте защитить бюджет фразой: «Нам нужно больше вовлечения». Или объяснить технарям: «Создайте атмосферу сопричастности». Уверяю вас, вы встретите вежливое непонимание. Потому что между этими языками – целая пропасть. Мы словно каждый раз вынуждены перепрыгивать через эту пропасть. На одной стороне отчётность и понятность, на другой – живое непередаваемое переживание. Однако все мы так долго живём в этом языковом разрыве, что уже перестали даже замечать его неестественность.

Недавно был у меня один разговор с клиентом, который еще раз показал мне всю остроту этой проблемы. После сложного, выматывающего, но успешного проекта ко мне подошёл заказчик. Он долго молчал, а потом сказал: «То, что произошло сегодня... я почувствовал себя частью чего-то

большого. Чего-то настоящего». Он развёл руками, подыскивая слово, и вдруг спросил: «Как это вообще называется?» А я не нашёлся что ответить. Потому что в нашем профессиональном словаре для этого нет имени. Мы можем назвать это «вовлечённостью» – но это слово уже украли маркетологи. Можем сказать «катарсис» – но это все же театральный термин. А можем пожать плечами и ответить «это магия» – и тем самым признать своё бессилие перед собственным творением.

С тех пор я постоянно возвращаюсь к этому вопросу. Как называется то, что мы создаём? Не мероприятие, не ивент, не праздник, не шоу – а то неуловимое нечто, ради чего всё затевается? Та самая ткань переживания, которая возникла в промежутке между замыслом и его воплощением, между сценарием и его проживанием, между созданным режиссером миром и гостем?

Ответ пришёл из философии.

## **ФЕНОМЕН.**

Вот оно точное слово! Мы его использовали уже по отношению к нашей профессии, и оно точно подходит в данном контексте.

Событие именно как Феномен – это не объект и не услуга. Это именно то, как Событие является нам, как оно дано в переживании гостя. В контексте нашей работы феномен – это нечто предельно простое и конкретное. Это данность пере-

живания. То, что является сознанию гостя в непосредственном контакте с нашим Событием и не может быть сведено к сумме его физических условий.

И я прошу вас не пугаться его философского происхождения. Когда Эдмунд Гуссерль в начале XX века ввёл это понятие, он призывал вернуться «к самим вещам», к тому, как вещь открывается нам в опыте. Феноменология – это такая дисциплина внимания. Она учит видеть не «что» мы воспринимаем, а «как» мы это воспринимаем, и в этом её бесценность для нашей профессии. Потому что Событие не существует само по себе, вне восприятия. Именно создаваемое нам Событие – это тот самый процесс конституирования смысла в сознании участника. Оно не «происходит» где-то в объективной реальности и не «оценивается» некой субъективной эмоцией, оно разворачивается в некоем «зазоре» между ними, в том самом промежутке, где замысел режиссера встречается с живым человеком и порождает нечто третье.

Это третье и есть наша с вами территория.

Вы спросите: но почему мы не можем просто взять язык процессов и просто дополнить его языком впечатлений? Почему нельзя просто ограничиться парой таблиц – вот КРІ, вот отзывы, и всё будет в порядке? Да потому что Событие как феномен не складывается из простой суммы этих двух языков. Оно расположено совершенно в иной плоскости. Представьте, что мы пытаемся описать музыку. Язык бизнеса скажет: концерт длился два часа, задействовано 80 му-

зыкантив, продано 1500 билетов. Язык же впечатлений воскликнет: «Это было потрясающе! Дирижёр творил чудеса, виолончель плакала, а в финале у меня словно мурашки пробежали по телу!» Но где здесь описание самой музыки? Её структуры, её развития музыкальных тем, её гармонического языка? Ни тот, ни другой язык не способен передать, почему одна последовательность нот рождает катарсис, а другая – скуку необыкновенную. Именно для этого в музыке и нужна партитура и музыкальная теория.

Сегодня наша индустрия в описании наших Событий застряла где-то между такой «бухгалтерией» и «ребячим восторгом», ведь у нас нет своей «теории музыки». Нет языка для описания того, как устроено само переживание: мы не можем разложить ту самую «магию» на составляющие, потому что у нас нет для этого даже четких понятий; мы не способны даже передать коллегам рецепт нашего успеха, потому что не знаем, как назвать сами ингредиенты этого успеха. И вот следствие: Событие для многих из нас до сих пор остаётся неким «чёрным ящиком». Мы знаем, что на входе – сценарий, бюджет, площадка, гости. Знаем, что на выходе – прибыль агентства, репутация, отзывы. Но вот что именно происходит внутри этого чёрного ящика? Как вход превращается в выход? Какие механизмы, слои, процессы отвечают за трансформацию? Мы не знаем. Мы лишь интуитивно нащупываем работающие решения, однако но не можем их верифицировать, воспроизвести, обосно-

вать.

**Феноменология гостя** – это первый наш шаг к вскрытию этого чёрного ящика События.

В этой книге я буду постоянно обращаться именно к феноменологическому взгляду, потому, что феноменология даёт нам недостающий язык – точный, объёмный, схватывающий самую суть создаваемого нами События. Мы будем говорить об интенциональности (*от лат. intentio – «намерение»*) – о том, как наше сознание всегда направлено на что-то и как событие управляет этим направлением. О хронотопе – о том, как пространство и время могут стать активными участниками переживания. Об интерсубъективности; (*особой общности*) – о том, как индивидуальный опыт превращается в общий, как рождается то самое «мы», ради которого люди и приходят на события. О феноменологической редукции (*от лат. reductio – «сведение, возведение, приведение обратно»*) об умении заключать в скобки привычные оценки и видеть событие таким, каким оно дано впервые.

Эти понятия – позволят нам перестать быть пленниками двух языков-калек и обрести, наконец-то, собственный сильный и звонкий голос. Они позволяют понять, что Событие – это феномен со-бытия. Способ, которым люди могут стать современниками друг друга, разделить общее настоящее, почувствовать себя частью смысла, большего, чем каждый из них по отдельности.

Я пишу эту книгу, чтобы наконец назвать вещи своими

именами, и предложить вам – не новую терминологию ради терминологии, а работающий язык для того непростого дела, что мы делаем каждый день. Язык, на котором можно проектировать, анализировать, спорить, ошибаться и снова находить верное решение. Язык, который возвращает нас к самому Событию. К его феномену.

*Но с чего начинается любой язык? С алфавита. С базовых единиц, из которых складываются слова, предложения, смыслы. В следующей части мы обратимся к самому осязаемому документу, который остаётся после события – к сценарию. И попробуем увидеть в нём не элементарную инструкцию для подрядчиков, а сам генетический код.*

**Что можно прочитать в сценарии до его реализации?**

Есть еще одна странность в нашей работе. Мы все пишем и пишем сценарии. Мы проводим часы, дни, недели за этим увлекательным занятием. Мы охотно правим реплики, уточняем тайминг, порой согласовываем с заказчиком каждую строчку, а потом, когда Событие проходит, отправляем наш сценарий в условную папку на компьютере «Архив», откуда он извлекается разве что для какого-нибудь отчёта. Его больше никто не читает. Его ценность обнуляется в тот момент, когда диджей начинает свой финальный сет. Но если

Событие было сильным – неужели секрет его силы действительно остается только в нашей интуиции? Неужели ни одного следа, ни одного ключа не сохранилось в тех десятках страниц, которые мы так тщательно выверяли?

Я долго не решался задать себе этот вопрос всерьёз, потому что ответ, честно говоря, пугал. Ведь ответ означал бы, что либо мы пишем сценарии «не о том», либо не умеем их читать. Постепенно я пришёл к выводу, что верно второе.

В 1953 году Фрэнсис Крик и Джеймс Уотсон предложили модель двойной спирали. Главное открытие заключалось вот в чём: ДНК не хранит чертёж взрослого организма – это потребовало бы немислимых объёмов памяти. Она хранит именно инструкцию по сборке, ведь ДНК само по себе не содержит полное строение руки или глаза. Она содержит лишь последовательность нуклеотидов, которая в определённых условиях и в определённой среде разворачивается в трёхмерную структуру живого тела. Именно после этого открытия двойной спирали биология перестала быть только наукой о том, как *выглядит* живое, и стала наукой о том, как оно *собирается*..

Вот наш сценарий События – это и есть такая ДНК.

Я прошу отнестись к этой метафоре серьезно, и вдумчиво. Эта метафора – наша рабочая гипотезе. Ведь сценарий в ивенте – это не литература. Читать его как литературу – значит неизбежно разочароваться: там редко встретишь изящный слог, психологическую глубину характеров или

философские обобщения. Сценарий ивента всегда функционален, он – лишь последовательность команд, алгоритм, который должен быть исполнен в пространстве и времени, и, как всякий алгоритм, он содержит в себе всё необходимое для порождения сложного, живого, уникального опыта.

Вопрос лишь в том, умеем ли мы его расшифровывать.

## **Наивное чтение и чтение глубинное.**

Обычно сценарий читают как некий список задач. «Здесь гость входит. Здесь ведущий произносит приветствие. Здесь включается такой-то свет. Здесь звучит такая-то музыка». И такое чтение абсолютно необходимо на этапе производства – без него невозможно синхронизировать работу десятков людей, но если остановиться только на этом уровне, сценарий так остаётся лишь инструментом для манипуляции элементами события. Да, мы видим ЧТО происходит, но не ПОЧЕМУ и не КАК это работает на смысл. Мы не видим самой драматургической логики: точек напряжения и разрядки; линий развития персонажей (в том числе гостей); скрытых конфликтов, которые движут действием. Мы не фиксируем какие телесные ощущения вызывает тот или иной момент; как именно пространство влияет на восприятие; какие именно тактильные или звуковые детали создают атмосферу. Смысловые связи для нас также остаются невидимыми: почему именно эта музыка звучит здесь, а не там;

как свет подчёркивает эмоциональную траекторию; каким образом эта реплика ведущего перекликается с предыдущим действием. А самое главное мы теряем замысел режиссёра, его скрытые метафоры, символические акценты, заложенные в самой структуре События.

Это все есть **наивное** чтение, а есть другое, **глубинное** чтение. Оно начинается тогда, когда за каждым действием мы учимся видеть его внутреннюю функцию. Не «гость входит», а «закладывается первое напряжение контакта». Не «актёр говорит», а «устанавливаются правила игры и границы дозволенного». Не «включается свет», а «меняется модальность восприятия». Не «звучит музыка», а «задаётся эмоциональный камертон всего последующего действия».

### **Четыре уровня прочтения**

Со временем в моей режиссерской практике сложилась система – я называю её «четыре уровня прочтения текста сценария». Но прежде чем мы перейдём к этим уровням, необходимо прояснить такой вопрос: а что вообще такое текст сценария? И что значит – «читать» его?

Здесь нам не обойтись без Юрия Михайловича Лотмана.

Юрий Михайлович Лотман (1922—1993) – выдающийся советский литературовед, культуролог и семиотик, основатель Тартуско-московской семиотической школы. Именно Лотман предложил рассматривать текст не как пассивный носитель

информации, а как активный смыслопорождающий механизм.

В обыденном сознании текст – это то, что написано: совокупность знаков, фиксирующих сообщение. Автор вкладывает смысл, читатель извлекает. Чем точнее извлёк – тем лучше понял. Эта модель покажется нам самоочевидной, но Юрий Лотман показал: эта модель описывает лишь простейшие, служебные тексты – инструкции, дорожные знаки, бытовые записки.

Сложный текст устроен иначе.

Ученый говорит о том, что в сложный текст не просто пассивное хранилище букв и слов, а некое смыслопорождающее устройство. Природа текста здесь не передаточная, а именно генеративная. Сложный текст сам по себе не хранит значения – он их производит, и производит он их не в одиночку, а только в акте встречи с читателем. Это становится возможным потому, что сложный текст всегда гетерогенен. Он говорит одновременно на многих языках: вербальном, визуальном, аудиальном, пространственном, символическом. Каждый из этих языков имеет собственную логику, собственную грамматику. Они не дублируют друг друга, а перекодируют – переводят, искажают, дополняют. Смысл рождается не в каждом из них по отдельности, а именно в конфликте разных регистров. Такой текст не равен сам себе. Прочитанный сегодня, он даст один спектр значений; прочитанный завтра, в другом контексте, – другой. Это конститутивное

(определяющее) свойство сложного текста. Текст – не объект, а процесс.

Так же сценарий События – даже если мы привыкли считать его служебным документом – принадлежит именно к таким сложным текстам. Вслед за Лотманом мы будем исходить из того, что текст сценария – неместилище нашего замысла, а именно устройство по производству смыслов. Смысл не «вкладывается» в сценарий и не «извлекается» из него, он возникает в момент встречи текста с режиссёром, актёром, гостем. Это устройство всегда многоязычно. Даже самый простой сценарный лист содержит не только слова, но и невербальные коды: ритм, паузы, пространственные указания, световые и звуковые ремарки. Чем больше языков в сценарий вовлечено, тем выше его генеративный потенциал. Текст сценария нелинеен и вариативен: он содержит смысловые узлы – точки, где возможно ветвление, где реакция аудитории способна изменить сам ход События. Импровизация и непредвиденное не разрушают текст, а, наоборот, актуализируют его скрытые возможности. Текст диалогичен: он не транслирует сообщение в некую пустоту, он всегда вступает в разговор. Участник не «считывает» замысел автора, а со-творяет свой новый текст именно своим восприятием и действием. Текст контекстуален: он всегда прочитывается на пересечении культурных кодов – исторических, социальных, личных. Его смыслы зависят не только от того, что написано, но и от того, кто, когда и в какой ситуации

вступает с ним в контакт.

Вслед за Лотманом я предлагаю поменять ваш взгляд на сценарий для вашего проекта. Не спрашивать: «Что здесь написано?». Не искать единственно верного прочтения, не бороться с отклонениями, не фиксировать замысел. Но если сценарий – смыслопорождающее устройство, и задача тогда иная. «Какие смыслы этот текст способен произвести? Какие коды в нём задействованы? Где зазоры между ними? Какие гипотезы о восприятии он выдвигает?».

Четыре уровня прочтения, о которых пойдёт речь дальше, – это четыре регистра такого диалога. Четыре способа войти в контакт с текстом-генератором. Эти уровни не ступени, которые нужно проходить последовательно, а скорее слои, всегда присутствующие одновременно. Хороший сценарий читается на всех четырёх уровнях сразу. Плохой – лишь на одном или двух. Каждый из этих уровней обращён к разному адресату. У каждого – свой язык, своя мера точности, своя доля ответственности. Первый уровень требует от нас дисциплины и уважения к чужому труду. Второй и третий – режиссёрского слуха и ценностного выбора. Четвёртый – мужества отпустить контроль и довериться встрече.

## **Уровень первый. Фактический**

*Это тот текст, который считывают подрядчики, организаторы, и все, кто отвечает*

Звукорежиссёр, художник по свету, бригадир монтажной группы, шеф-повар кейтеринга, координатор волонтеров, инженер сцены, видеооператор, фотограф, диджей, видеоинженер – у каждого из них свои задачи, свои «вопросы к тексту сценария», но все они обращаются к одному и тому же документу. И все они читают его как некую инструкцию.

Фактический уровень отвечает на базовые операционные вопросы:

- Кто участвует? (список персонажей, исполнителей, ведущих, встречающих)
- Где происходит действие? (локации, точки сборки, маршруты перемещения)
- Когда и что именно происходит? (хронометраж, тайминг, длительности)
- В какой последовательности разворачиваются события? (сценарий как временная линия)
- Что конкретно должно быть сделано? (действия актёров, перестановки декораций, включения света, запуски видео)
- Какие ресурсы задействованы? (оборудование, реквизит, расходные материалы, люди)

Этот слой – основная несущая конструкция сценария. Без него невозможна координация команды, выстраивание логистики, техническая синхронизация, бюджетное планирова-

ние. Именно поэтому у него особая семиотика. Это не столько «текст» в литературном смысле, сколько спецификация и карта. Его язык – язык таймингов, монтажных листов, техрайдеров, смет, планов рассадки, схем коммутации. Его грамматика – грамматика условных обозначений, сокращений, единиц измерения, временных интервалов.

Вот здесь-то и кроется главный подвох.

Фактический уровень – самый очевидный. Именно с него начинается любое знакомство со сценарием. Но именно на нём чаще всего останавливаются. Наивное чтение принимает этот слой за все целое. Оно видит, что в 19:00 включается свет, в 19:05 звучит фанфары, в 19:07 ведущий выходит на сцену, – и ему кажется, что сценарий прочитан, понят и исчерпан, но, при этом сам текст честно предупреждает нас об ограниченности этого слоя. Его чрезмерная детализация, его механистичность, его «нелитературность» – всё это сигналы: здесь нет законченного смысла, здесь только условия его возникновения. Однако мы привыкли игнорировать эти сигналы.

Команды подрядчиков – заложники этого слоя. И это нормально. Осветителю не нужно знать об архетипической структуре События, чтобы выставить световые приборы. Кейтеринг не обязан реконструировать интенциональный (*от лат. intentio* «намерение») замысел автора, чтобы накрыть фуршет в указанное время. Монтажники не ждут феноменологической рефлексии – им нужен точный монтаж-

ный лист. Проблема начинается там, где чтение фактического слоя выдается за понимание сценария в целом. Где тайминг принимается за драматургию, а техническая реализуемость – за художественную состоятельность. Где ответ на вопрос «как это сделать?» заглушает вопрос «зачем это делать?».

Сценарий, сведённый только к фактическому слою, перестаёт быть текстом в лотмановском смысле, он становится чистой инструкцией – однозначной, линейной, непротиворечивой. Из него исчезает внутреннее напряжение между разными кодами, исчезают те самые зазоры для смыслопорождения, исчезает читатель как равноправный собеседник – остаётся только исполнитель, чья задача «точно воспроизвести».

Но было бы ошибкой видеть в фактическом уровне лишь неизбежное зло, которое нужно «перерасти» на пути к подлинному пониманию текста. Этот слой необходим, именно он – и есть тело сценария, его материальная основа. Без него все остальные глубинные уровни лишь фантазии режиссера. Архетипы не сработают без точного тайминга. Интенциональность не сработает, если осветитель вдруг включит не тот прибор. Катарсис не случится, если кейтеринг не успеет подать блюда вовремя и гость так будет сидеть голодным. Наша задача не в том, чтобы отменить или обесценить фактическое чтение. Задача в том, чтобы не останавливаться на нём. Подлинное понимание сценария начнется только

там, где мы зададим себе следующий вопрос: что именно мы координируем? ради чего синхронизируем? какой опыт должен родиться в этом точно выверенном временном промежутке?

И вот здесь происходит первое расщепление нашего текста.

Фактический уровень умеют читать все. Осветитель, звукорежиссёр, координатор, монтажник, бригадир кейтеринга – у каждого свой экземпляр сценария, своя вычитка, свои пометки на полях, и это правильно: иначе синхронизация невозможна. Событие, конечно, *состоится*, но только *не случится* с гостем. Мы же должны рассмотреть второй слой, который нельзя вычитать из ремарок «включить свет» и «звучит музыка», нельзя увидеть в списке персонажей и последовательности выходов. Этот слой называется композиционный – то, как режиссер организует Событие во времени.

## Уровень второй. Композиционный

*Тот текст, что закладывает в текст сценария режиссер*

Повторимся, здесь нас уже интересует уже не то, ЧТО именно происходит, а как КАК организовано во времени. Композиционный уровень – это именно уровень ритма и динамики. Он не прописывается в сценарии прямым

текстом, но проявляется через расположение сцен, смену темпов, чередование активных и рефлексивных эпизодов. Здесь, в это втором уровне, мы обнаруживаем, что Событие, как и, например, музыкальное произведение, имеет своё *andante* и *presto*, свои крещендо и диминуэндо.

В системе Станиславского поиск верного темпо-ритма стоит в одном ряду с определением темы, идеи и сверхзадачи. «Темпо-ритм всей пьесы – это темпо-ритм ее сквозного действия и подтекста<sup>4</sup>, – писал Константин Сергеевич. – Подобно тому, как художник раскладывает и распределяет краски по всей картине, ища между ними правильного соотношения, так и артист ищет правильного распределения темпо-ритма по всей сквозной линии действия пьесы<sup>5</sup>». Заметьте: речь не о скорости произнесения текста, а именно о распределении напряжения во времени.

Его ученик Н. М. Горчаков в книге «Режиссёрские уроки К. С. Станиславского» приводит такой диалог. Станиславский говорит актёру: «Вы сейчас ведете всю сцену в том внутреннем ритме, какой бог Аполлон ниспошлет на вас. Не вы управляете ритмом сцены, а он вами. Так не полагается: ритм! надо уметь подчинять себе так, как подчиняет своей воле опытный наездник строптивую лошадь... Сценический ритм – это не убыстрение или замедление темпа, счета,

---

<sup>4</sup> Константин Станиславский «Работа актёра над собой. Часть II. Работа над собой в творческом процессе воплощения».

<sup>5</sup> Константина Станиславского «Работа актёра над собой (Часть II)».

а усиление или ослабление стремления»

«Усиление или ослабление стремления» – вот она та формула, которая переворачивает привычное понимание композиции. Организаторы привыкли думать, что ритм – это некий ритм смены номеров. Однако верно понимать ритм именно на глубинном уровне – как пульс желания гостей на Событии, то, как нарастает и отпускает напряжение, как затягивается петля ожидания, как вдруг затаивается дыхание.

Во многих учебниках по режиссуре массовых праздников эта мысль часто редуцируется (*упрощается*) до технологии. Однако народный артист СССР, лауреат Государственной премии СССР, заведующий кафедрой режиссуры Государственного института театрального искусства профессор Иосиф Туманов в своём фундаментальном пособии «Режиссура массового праздника и театрализованного концерта» (1976) делает важный акцент: массовое действие не терпит «бытового» ритма, ему нужна иная, укрупнённая пульсация – ритм площади, ритм символов, ритм обобщённых состояний.

Но как эту пульсацию найти?

В качестве примера я хочу обратиться к опыту А. Д. Силина, главного режиссёра культурной программы Всемирного фестиваля молодёжи и студентов в Москве в 1985 году, режиссёра, который, пожалуй, острее других чувствовал природу массового действия на открытом воздухе. В своих сцена-

риях театрализованных ярмарок и карнавалов он постоянно работал с ритмическим «разрывом». Вот описание одного из ходов: на площади одновременно идёт торговля, выступают скоморохи, работают лотошники, играют духовые оркестры – полифония, многоголосие, почти хаос. И вдруг – тишина. Резкое, контрастное переключение внимания с одного объекта на другой, без детализации, без психологических мотивировок.<sup>6</sup>» Это сознательно сконструированный перепад давления.

Сама специфика массового праздника, пишут другие исследователи, требует «мгновенного переключения внимания зрителей с одного объекта на другой без детализации и психологических мотивировок». И добавляют: «Свойственная этому жанру эмоциональность предполагает...» – дальше самое важное – «...во внешней форме подачи материала найти внутренний образ, соответствующий его идее, ритму, дыханию». Дыханию. Внимание: не схеме, не графику. Дыханию.

Вот где кроется главное различие между наивным и глубинным чтением сценария. Наивное чтение видит последовательность: эпизод 1, эпизод 2, эпизод 3. Глубинное чтение видит, как между эпизодами создается замысел.

А вот что, в подтверждении этой мысли, пишет Генкин, первопроходец в сфере праздничной культуры страны, ко-

---

<sup>6</sup> А.Д.Силин. Книга «Театр выходит на площадь. Специфика работы режиссёра при постановке массовых театрализованных представлений под открытым небом и на больших нетрадиционных сценических площадках» (1991 год)

торый вместе с И. М. Тумановым и Б. Н. Петровым был автором сценария церемоний открытия и закрытия Олимпиады-80: «зритель воспринимает действие не от начала до конца как единое целое, а по частям и выборочно<sup>7</sup>». Это принципиальное отличие от театра. В театре мы управляем вниманием зрителя принудительно – светом, ракурсом, крупным планом. В массовом событии зритель свободен. Он может смотреть на левую сцену, может – на правую, может вообще выйти покурить. И удержать его можно только одним – ритмической организацией пространства.

## **Уровень третий. Смысловой (архетипический)**

*Тот текст, что закладывает в текст сценария режиссер*

На этом уровне мы задаём такой вопрос: о чём, собственно, это Событие? Только не на уровне сюжетной фабулы, а именно на уровне ценностей и архетипов.

В театральной системе Станиславского этот уровень называется сверхзадачей. «Основная идея писателя, из которой, как из зерна, вырастает всё произведение», – так определяет это понятие Константин Сергеевич. Сверхзадача –

---

<sup>7</sup> Д. М. Генкина «Массовые праздники» (учебное пособие для институтов культуры, 1975 год)

не рассудочная формула, не тезис, который можно вывести на стенде. Станиславский предупреждает: «Сухая, рассудочная сверхзадача нам не нужна<sup>8</sup>». Почему? Потому что подлинный смысл произведения не сводится к логическому утверждению. Он живёт в волевом устремлении, в «хотении», которое пронизывает всю ткань действия. Исследователи системы подчёркивают: Станиславский настаивал, что сверхзадача должна быть выражена не существительным, а глаголом – «хочу овладеть», «хочу проникнуть», «хочу устранить».

Однако в событийной режиссуре мы имеем дело с принципиально иной природой смысла. В спектакле сверхзадача принадлежит автору, режиссеру и актёру. В Событии же сверхзадача должна быть передана именно и исключительно гостю, стать его внутренним устремлением на действие.

И здесь мы вступаем на территорию, которую отечественная теория массовых праздников осваивала долго и трудно. А. Д. Силин, обобщая опыт режиссуры массовых действ, писал о необходимости «во внешней форме подачи материала найти внутренний образ, соответствующий его идее, ритму, дыханию<sup>9</sup>». «Внутренний образ» – вот ключевое словосочетание. Смысл События не в том, что мы произносим

---

<sup>8</sup> Константин Станиславский «Работа актёра над собой».

<sup>9</sup> А. Д. Силина «Театр выходит на площадь. Специфика работы режиссёра при постановке массовых театрализованных представлений под открытым небом и на больших нетрадиционных сценических площадках» (1991 год).

со сцены. Смысл события – в том образе, который возникает в сознании участника и остаётся с ним после финала.

**Инициация, возвращение блудного сына, преодоление страха смерти, обретение дара, жертва, прощение.** Эти архетипы – не просто литературные образы. Каждый из них представляет глубокую исследовательскую традицию, показывая, что структура нашего восприятия определяется несколькими фундаментальными сюжетами.

Именно феномен События становится важнейшей формой проживания этих сюжетов, позволяющей человеку соприкоснуться с базовыми аспектами своего существования.

Владимир Пропп, анализируя волшебную сказку, сделал открытие, буквально перевернувшее всю гуманитарную науку. За внешним разнообразием сюжетов он обнаружил инвариантную (*остающийся неизменным при определённых преобразованиях, при переходе к новым условиям*) последовательность функций – устойчивых действий персонажей, которые повторяются от текста к тексту. Но для нас важно другое. В «Исторических корнях волшебной сказки» Пропп показал, что эти функции восходят к реальным ритуалам инициации – перехода из одного состояния в другое. Пропп первым показал, что Сказка – не выдумка, а символическая запись древнейших человеческих ситуаций.

Теперь посмотрим на феномен События. Разве не то же самое мы проектируем? Разве не «переход» – глубинная формула любого сильного, в моем случае, иммерсивного

опыта? Гость входит в пространство – одним человеком. Выходит – другим. Что-то в нём изменилось. Он посвящён. Он принят. Он прощён. Он победил. Это архетипическая структура, которая держит само Событие, словно жесткий позвоночник держит мягкое тело.

А. И. Мазаев в монографии «Праздник как социально-художественное явление» (1978) уделяет особое внимание эстетическому феномену праздника, его способности быть не просто отдыхом, а формой духовного производства. Праздник, по Мазаеву, – это не некая пауза в жизни человека, а именно сгусток смыслов, момент, когда общество осознаёт само себя. И в этом осознании всегда присутствует архетипическая основа: связь с мифом, с ритуалом, с вечными сюжетами перехода и обновления.

Так и Д. М. Генкин определял праздник как «комплексную форму массовой работы, включающую в себя несколько одновременно происходящих мероприятий, объединённых темой и идеей<sup>10</sup>». Тема и идея – это то, ради чего люди собираются вместе. Педагогическая ценность праздника, по Генкину, – «удовлетворить интересы людей с разным культурным уровнем, поднимая его на более высшую ступень». Подъём на «более высшую ступень» – разве не об этом говорят все инициационные сюжеты?

Но есть вопрос, которую необходимо прояснить.

---

<sup>10</sup> Д. М. Генкина «Массовые праздники» (учебное пособие для студентов институтов культуры, 1975 год)

Смысловой уровень – это не лозунг, не мораль, порой нелепо прибитая гвоздями бессмыслицы к финалу. Не пафосное объявление «Мы – единая команда!». Если сценарист пытается насильно «вложить» какую-либо идею в головы гостей прямым текстом, Событие неизбежно провалится. И не потому, что сама идея была плоха, а потому, что был нарушен закон самого жанра.

А. И. Чечетин, российский искусствовед, кандидат искусствоведения, доцент Московского государственного института культуры, анализируя драматургию театрализованных представлений, настаивал: для понимания её категорий необходимо знание основ теории драмы, «имеющей многовековую историю и отразившей практику мирового театра всех видов и жанров<sup>11</sup>». А в теории драмы есть железное правило: идея не декларируется, она вытекает из конфликта. Именно и только из конфликта! Из столкновения характеров, из преодоления препятствий, из выбора, который делает Герой.

В событийной режиссуре это правило должно работать еще и с удвоенной силой, потому что гость – не зритель в театре. Он не наблюдает за выбором героя со стороны. Он сам – Герой. И смысл События рождается не из того, что мы сказали, а из того, что он пережил, преодолел, выбрал.

Один из теоретиков массового театра сформулировал это

---

<sup>11</sup> Учебник «Основы драматургии театрализованных представлений. История и теория» (1981)

так: общая для театра традиционного и театра массового задача – «внушить идею способом эмоционального воздействия, потрясения, сопереживания». Однако средства всегда у нас различные. В традиционном театре – «поставить героя в условия острого социального конфликта, что позволяет в системе ограниченного времени и пространства динамично и ярко раскрыть их характеры, возбудить у зрителя сопереживание». В Событии же конфликт разворачивается не между персонажами на сцене, а между гостем и средой, между гостем и его собственным страхом, между гостем и предлагаемыми обстоятельствами.

## **Уровень четвёртый. Интенциональный**

*То, что считывает гость*

Итак, мы проанализировали уже целых три уровня чтения сценария как текста. На первом мы узнали, кто куда выходит и что говорит. На втором почувствовали ритм, дыхание актов, места ускорений и замедлений. На третьем увидели смысловой каркас – архетипы, конфликты, ценности, ради которых всё затевалось. Вроде бы все! Но вот вопрос, который мучил меня годами, вопрос, из которого собственно и родилась эта книга, так и оставался без ответа: зачем всё это зрителю? Не в высоком, философском смысле «зачем искусство человечеству», а в самом простом, рабочем плане: на какой от-

клик рассчитан этот сюжетный ход? Что должно случиться в сознании гостя в этот конкретный момент?

И я смог найти ответ на этот вроде бы тайной-за-семью-печатами вопрос!

Три уровня – это взгляд на Событие извне. Мы смотрели на сценарий именно как на объект: у него есть состав, ритм, значение. А теперь давайте взглянем на сценарий как на субъект. Не на сам текст, а именно на то, как именно гость воспримет этот текст, перейдем от «что написано» к «кому и зачем это адресовано» – это и будет наш новый четвёртый, интенциональный уровень.

Интенциональный (от лат. *intentio* – «намерение», «стремление») – характеризующий направленность сознания, воли или высказывания на определённый объект, цель или смысл; отражающий замысел, целеполагание и смысловую установку субъекта.

Интенциональный уровень – это тот самый недостающий мост между драматургией и точкой зрения гостя. Здесь нам нужно сделать сложнейшее действие – встать на точку восприятия другого человека. На этом уровне мы начнем себя спрашивать не «что делает актёр?», а «что чувствует гость, когда актёр делает это?». Мы не констатируем «здесь происходит поворот сюжета», мы формулируем гипотезу: «здесь гость должен испытать когнитивный диссонанс, который заставит его переоценить всё предыдущее действие».

Но именно на этом уровне и зарождается подлинное ма-

стерство проектирования опыта нашего гостя на ивенте.

**Интенциональность как луч смыслового фонарика в темноте сознания,** Слово «интенциональность» пришло к нам из феноменологии Эдмунда Гуссерля, и я, конечно, долго колебался, стоит ли вводить его в книгу – слишком оно уж тяжёлое, академическое, и даже пахнущее библиотечной пылью. Но, как писал сам Гуссерль, интенциональность – это не абстрактная философская категория, а основное свойство самого сознания, его неотъемлемая направленность на предмет, вне которой сознание не существует (Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. Кн. 1, §84, 1913). Мы не можем мыслить, не мысля о чём-то. Мы не можем переживать, не переживая что-то. Интенциональность – это фундаментальная структура нашего опыта. Для Гуссерля любой акт сознания – будь то восприятие, суждение, воспоминание или фантазия – всегда направлен на предмет. Это не просто встреча пустого «я» и готового «предмета». В акте всегда есть три элемента: сам акт (наша направленность), то, что нам дано непосредственно, и то, что подразумевается – смысл, который мы вкладываем в эту встречу и который уже живёт в нашем сознании до всякого опыта. Мы не просто видим дерево. Мы видим это как дерево, потому что у нас уже есть понятие дерева, образ дерева, память о других деревьях.

Интенциональность можно представить как луч фонари-

ка в тёмной комнате. Он сам не создаёт предметы – но он выхватывает их из темноты, делает видимыми, фиксирует на них наше внимание. Без этого луча предметы вроде бы есть, но они не становятся фактом сознания. В нашем случае, Событие, на которое не было направлено внимание гостя, – не случилось. Оно прошло мимо него.

В середине XX века экзистенциальный психолог Ролло Мэй, испытавший глубокое влияние Гуссерля, совершил важный для нас, организаторов Событий, шаг. Он перевёл понятие интенциональности из области чистой философии в область человеческого действия и выбора. Мэй определял интенциональность как «способность личности направлять себя на смысл, который должен быть реализован» (Мэй Р. Любовь и воля. Гл. 8, 1969). И это не просто намерение сделать что-то. Это определенная структура, в которой «переживание, осознание, понимание и действие соединены в неразрывное целое». Для Мэя интенциональность – это то, что превращает импульс в поступок, а смутное желание – в осмысленное действие. Это тот самый мост между «я хочу» и «я делаю». И одновременно – мост между автором и зрителем.

Когда мы, режиссёры и сценаристы, проектируем Событие, мы совершаем акт интенциональности в мэевском смысле. Мы направляем себя на смысл, который должен быть реализован – но не в тексте, не в актёрских работах, а именно в сознании гостя. Мы создаём условия, при которых его соб-

ственная интенциональность встречается с нашей и порождает новый, совместный опыт.

Но если интенциональность – это луч фонарика, выхватывающий отдельные предметы, то как эти отдельные вспышки внимания складываются в связную картину мира? Как гость удерживает разрозненные моменты переживания – взгляд актёра, паузу, прикосновение, изменение света – в целостный опыт, который можно вспомнить, пересказать, осмыслить?

А здесь мы вступаем в область **нарративного мышления**.

Психолог Джером Брунер, посвятивший десятилетия изучению того, как люди строят свои картины мира, пришёл к необычному выводу: у человека оказывается не один способ мышления, а два. Первый – **логико-научный, парадигматический**. Он оперирует понятиями, категориями, причинно-следственными связями. Второй – **нарративный**. Он оперирует только историями. Брунер писал: «Существует два модуса когнитивного функционирования, два вида мышления, каждый из которых обеспечивает особый способ упорядочивания опыта, конструирования реальности. Оба они несводимы друг к другу, хотя и комплиментарны. Попытки свести один модус к другому или игнорировать один из них неизбежно приведут к упущению богатства разнообразия мышления»» (Bruner J. *Actual Minds, Possible Worlds*. P. 11, 1986).

Нарративное мышление – это способность осмысливать опыт через сюжетные структуры. Оно ничего не доказывает – оно рассказывает и связывает. Его единица – это событие. Его логика – не «если – то», а «сначала – потом». Брунер в своих размышлениях настаивал: нарратив – не просто один из способов коммуникации, а именно фундаментальная антропологическая константа. Человек не просто рассказывает истории. Человек мыслит историями. Человек живём историями.

Если интенциональность – это «куда направлено сознание» (вектор внимания), то нарративное мышление – это «как мы связываем опыт в историю» (структура смысла). Интенциональность работает как луч фонарика – выхватывает один объект из фона, фиксирует на нём внимание, наделяет его значимостью. Нарративное мышление работает как запущенная в проекторе кинолента – связывает множество таких «кадров» в последовательность, протяжённую во времени, подчинённую внутренней логике. Гость входит в пространство. Его интенциональность – луч фонарика – скользит по стенам ресторана, лицам гостей, предметам на столах. Вот он заметил необычную инсталляцию или фотозону. Вот его взгляд случайно встретился с взглядом актёра на встрече гостей. Вот он услышал звук, источник которого не может определить. Каждый из этих моментов – отдельный интенциональный акт. Но они останутся лишь беспорядочными впечатлениями, если нарративное мышление не выстро-

ит из них историю.

Различие между интенциональностью и нарративным мышлением не иерархическое. Это не «низшее» и «высшее», не «простое» и «сложное». Это два разных принципа работы сознания, которые постоянно взаимодействуют.

**В чем их сходство?** Оба процесса – активные, конструирующие. Ни интенциональность, ни нарратив не пассивно отражают реальность. Они её формируют. Интенциональность задаёт фокус восприятия: именно я решаю, на что смотреть, что считать важным в этот момент. Нарратив создаёт рамку интерпретации: именно я связываю события в сюжет, придаю им направление и смысл. Оба направлены на поиск значения – только на разных масштабах времени.

**В чем различия?** Интенциональность может быть моментальной, «точечной». Она фиксирует объект «здесь и сейчас». Нарратив всегда требует временной протяжённости – у него есть начало, развитие и конец. Интенциональность обеспечивает селективность: она отвечает на вопрос «что важно сейчас?». Нарратив обеспечивает когерентность: он отвечает на вопрос «как всё связано в целом?». Интенциональность может работать на дорефлексивном уровне – я даже не замечаю, как мой луч фонарика перескакивает с одного на другое. Нарратив требует рефлексии: чтобы связать события в историю, нужно отстраниться, посмотреть на них со стороны. Но главное, что нужно нам понять, – они не существуют друг без друга. Интенциональность питает нар-

ратив: направленность на конкретные объекты становится «кадрами» сюжета. Гость обратил внимание на дрожащие руки актёра (интенциональный акт) – и этот кадр станет ключевым эпизодом в его истории о том, что персонаж «на самом деле боялся». А нарратив именно структурирует интенциональность: наши сюжетные рамки задают, на что именно сознание будет направлено в следующий момент. Если гость уже сложил историю «я – детектив, расследующий тайну этого дома», его луч фонарика будет искать улики, замечать несоответствия, фиксировать детали, которые при другом нарративе остались бы незамеченными.

### **Как именно взгляд гостя собирает свое Событие?**

Мы говорили об интенциональности как о луче фонарика, выхватывающем предметы из темноты. Мы говорили о нарративном мышлении как о киноленте, связывающей эти отдельные кадры в осмысленную последовательность. Но между ними есть ещё один, промежуточный слой – слой, когда глаз ищет, а сознание отбирает.

Давайте вместе подумаем, а где, собственно, берутся те самые «кадры» События, из которых гость потом склеивает свою историю?

В 1965 году советский физиолог Альфред Лукьянович Ярбус опубликовал книгу, которая буквально перевернула представление о том, как именно человек смотрит. Он прикрепил к главному яблоку испытуемого миниатюрную при-

соску с зеркальцем, пустил луч света и записывал на фотобумаге траекторию движения глаз. И увидел нечто поразительное. Мы то думаем, что смотрим плавно, непрерывно, как кинокамера. Но на самом деле – это иллюзия. Наш взгляд движется скачками – саккадами. Между скачками – остановки, фиксации. В эти доли секунды глаз замирает и только тогда видит реальности. Всё остальное время мы, строго говоря, не видим – мы перемещаем луч фонарика к следующей точке.

Ярбус показывал испытуемым скульптурный портрет Нефертити и записывал, куда смотрит глаз. Оказалось, взгляд не блуждает хаотично. Он всегда подчиняется задаче. Когда человека просили оценить возраст изображённой, траектория была одной. Когда просили определить её материальный достаток – другой. Когда просили запомнить расположение предметов – третьей. Альфред Ярбус своей работой доказал, что смотреть – не значит видеть. Видеть – не значит понимать. Между сетчаткой глаза и самим смыслом лежит акт интенционального выбора. Мы видим не всё. Мы видим лишь то, что нам нужно для решения задачи. Даже если мы не формулируем эту задачу вслух, она всегда живёт в нас – некой предыдущей установкой, ожиданием, вопросом, с которым мы вошли в пространство.

Через шестьдесят лет после экспериментов Ярбуса, в Амстердаме, исследователи из Лейденского университета поставили еще один похожий опыт. Они пришли в музей Ван

Тога и Рейксмюсеум с айтрекерами (*eye tracker* – высокотехнологичное устройство, которое отслеживает движения глаз человека и преобразует их в команды для управления компьютером или планшетом) и стали изучать, как дети и взрослые смотрят на картины. Результат был неожиданным. Взрослые, подходя к полотну, уже знали, куда смотреть. Их взгляд был предопределён знанием – они искали подтверждение тому, что уже знали о художнике, стиле, эпохе. Они смотрели как бы через свою сложившуюся заранее программу. Дети, напротив, смотрели незапрограммированным взглядом. Их внимание привлекали яркие пятна, резкие контрасты, неожиданные формы. Они не знали, что здесь «важно», и потому видели всё – или, точнее, то, что само бросалось в глаза. Но самое интересное началось, когда исследователи изменили условия. Одной группе детей дали стандартные музейные описания картины – с датами, фактами, искусствоведческим анализом. Другой группе дали текст, написанный от первого лица, – историю, нарратив.

Вот как выглядела стандартное описание к картине Хендрика Аверкампа «Зимний пейзаж с конькобежцами»: «Высокая точка обзора в этой картине даёт панораму человеческой – и животной – активности во время суровой зимы. Сотни людей на льду, большинство для удовольствия, другие по необходимости. Аверкамп не избегает мрачных деталей: на первом плане слева вороны и собака пируют над павшей от холода лошадью». Тепловая карта взгляда детей,

прочитавших этот текст, напоминала карту хаотичного броуновского движения. Глаза скользили по поверхности, нигде не задерживаясь. Время фиксации – минимально. Интерес – нулевой.

А вот на карточка, которую дали другой группе, было написано «Он мог бы написать меня где угодно, но где же я? Прямо в центре картины, носом на льду! Там, где все меня видят. Мужчина в синих штанах чуть не спотыкается об меня. Две девочки смеются над моей неуклюжестью. Но я не сдаюсь. Я встаю и продолжаю. К концу зимы я буду кататься как профи!». Это рассказ был от лица собаки, упавшей на льду. Маленький чёрный пёс, которого в стандартном описании даже не упоминают – там важнее павшая лошадь и вороны. Тепловая карта взгляда изменилась радикально. Дети нашли собаку. Они смотрели на неё долго, пристально, с узнаванием. Они искали её и находили. А найдя – начинали рассматривать всё остальное. Картина открылась им. Потому что у них появилась история.

Что произошло в этом эксперименте?

У детей не было «задачи», с которой взрослый входит в музей. Им не нужно было подтверждать свою компетентность, узнавать стиль, соотносить увиденное с энциклопедической статьёй. Их взгляд был свободен – и потому хаотичен. Они смотрели, но не видели. Нарратив же дал им интенциональную структуру. Он сказал: вот на что смотреть. Вот герой. Вот его беда. Вот его надежда. Луч фонарика перестал

бесцельно скакать по полотну – он сразу нашел нужный объект. Глаза сделали то, что всегда делают, когда сознание направлено на смысл: они подчинились задаче. Ярбус впоследствии подробно описал о том, как именно меняется траектория взгляда в зависимости от вопроса, заданного испытуемому. Исследователи в Амстердаме доказали то же самое – в реальном музее, с реальными детьми, с реальными картинами XVII века. Разница между «оцените материальное положение семьи» и «найдите собаку, которая учится кататься на коньках» – это разница между двумя разными способами существования в мире. В первом случае вы эксперт, выносящий суждение. Во втором – вы соучастник, входящий в историю.

**Как это происходит на ивенте?** Гость приходит на Событие. У него, конечно, нет айтрекера на глазах, и мы никогда не увидим тепловую карту его взгляда. Но мы можем быть уверены: его взгляд движется так же, как двигался взгляд испытуемых Ярбуса и детей в Рейксмюсеуме. Он совершает саккады. Он фиксируется на точках. Он ищет себе опору.

Вопрос в том, что именно направляет этот поиск.

Если гость входит в Событие без какой-либо задачи, его взгляд будет бессмысленно блуждать. Он увидит много всего, но не запомнит ничего. Его тепловая карта будет похожа на карту ребёнка без подсказки: хаотичная и без четких фо-

кусов. Он проведёт на Событии час и даже выйдет с ощущением «было красиво», но выйдет без истории. Если же гость входит с уже готовой задачей, навязанной извне («здесь надо оценить качество сервиса», «запомнить три ключевых сообщения бренда»), его взгляд подчинится этой задаче. Он найдёт то, что искал. Но это лишь исказит его взгляд, истинной встречи здесь не произойдет. Он посмотрит сквозь данные ему очки и увидит лишь то, что очки ему показывают.

А вот только третий путь – даст гостю историю. Не просто яркие факты о компании на корпоративе, не «ключевые сообщения» на клиентском ужине, а именно историю, в которой у него появляется некоторая роль, внутренний вопрос, на который он захочет найти ответ. Собаку, упавшую на льду.

И здесь мы возвращаемся к сценарию.

Сценарий, прочитанный только на фактическом уровне, отвечает на вопрос «что делает актёр?». Прочитанный на интенциональном – на вопрос «что чувствует гость?». Но есть ещё один, пятый уровень, который не был назван в нашей классификации. Он называется: инструкция для взгляда.

В хорошем сценарии невидимо, невербально, но все же прописано: куда смотреть. Однако, режиссер должен не просто выстроить мизансцены для актеров – это фактуальный уровень. Он должен пойти дальше, выстроить внимание гостя таким образом, чтобы в его голове (гостя) сложилась определенная история. Актёр отводит взгляд в сторону. Свет

выхватывает предмет, о котором пока не сказано ни слова. Звук приходит из той точки пространства, куда гость ещё не повернулся. Всё это элементы режиссерского дирижирования взглядом. Это создание той самой интенциональной структуры, которая превращает беспорядок среди видимого гостем в осмысленное зрелище.

Сам гость, конечно же, не знает, что им управляют. Он думает, что выбирает сам. И в каком-то смысле так и есть – он действительно выбирает, потому что его интенциональность встречается с нашей, но встреча эта заранее нами подготовлена. Мы заранее расставили ориентиры. Мы сделали так, чтобы собака на льду оказалась в центре композиции, а павшая лошадь – на периферии. Мы не скрываем саму правду – мы лишь предлагаем точку входа в произведения.

Пройдёт неделя после события, гость будет рассказывать друзьям, что с ним произошло. И он не скажет: «Сначала был вход в ресторан, потом актёр произнёс монолог, потом был поворот направо». Он не воспроизведёт ни одной реплики дословно.

Но он расскажет историю.

«Там был один момент, когда я вдруг понял...»

«А знаешь, что самое страшное? Когда свет погас, и я остался один...»

«Мне показалось, что актёр смотрит именно на меня, и я должен был что-то ответить...»

Он соединит разрозненные кадры в внутреннюю кинолен-

ту. Он выстроит причинно-следственные связи там, где их даже возможно и не закладывали. Он наделит смыслом случайные совпадения. Он станет автором – соавтором – своего опыта. Вопрос только в том, дали ли мы ему материал для этой работы. Оставили ли мы паузы, чтобы пережитое осело внутрь. Спроектировали ли траекторию взгляда так, чтобы найти собаку на льду было возможно, но не обязательно. Создали ли пространство, где его собственная интенциональность встречается с нашей и порождает нечто третье.

Ярбус, глядя на свои фотобумаги с узорами движений глаз, наверняка, не думал о театре и иммерсивных Событиях. Он искал ответ на свой вопрос, как работает зрение. Но он оставил нам новое знание, которое стоит занести в профессиональный словарь режиссёра: смотреть – не значит видеть. Видеть – не значит понимать. Понимание всегда требует задачи, а задача всегда требует истории.

Дети в Рейксмюсеуме нашли собаку, потому что им рассказали историю про собаку. Они не стали искусствоведами. Они не запомнили даты и стилистические особенности Аверкампа. Но они запомнили, что у картины есть центр, что в центре может быть живое существо и что это существо – как они – учится кататься на коньках, падает и встаёт.

Событие, которое мы проектируем, – это всегда такая картина Аверкампа. В ней сотни деталей, десятки персонажей, сложная композиция, исторический контекст, авторский почерк. Гость не может удержать всё. Он удержит только то,

на что упадёт его взгляд. И мы не можем контролировать этот выбор. Но мы можем – обязаны – сделать так, чтобы в центре картины оказалась собака. Чтобы она была видна. Чтобы к ней хотелось присмотреться. Чтобы, найдя её, гость захотел остаться и рассмотреть всё остальное.

На этом уровне мы смотрим на то, что будут говорить актёры. Мы продумываем то, куда будут смотреть люди. Мы проектируем не последовательность действий актёров. Мы проектируем последовательность фиксаций – тех долей секунды, когда глаз замирает и видит реальность перед ним. Из них, как из кадров, гость потом склеит свою историю.

Научиться читать сценарий на этом уровне – значит научиться видеть эти незримые метки. Знать, что пауза здесь – не для того, чтобы актёр перевёл дыхание, а для того, чтобы взгляд гостя успел найти фокус. Что интонация, с которой произнесена реплика, – это не просто задача для актёра, а переход к интенциональному акту. И если мы сделаем свою работу хорошо, гость уйдёт с историей. Не с той, которую мы для него написали, а с той, которую он сам нашёл, ведомый нашим незримым лучом.

## **Введение в методологию. зачем соединять структуру сценария и феноменологию**

Мы разобрали сценарий на четыре слоя, увидели

в нём смыслопорождающее устройство, научились различать факт, композицию, ценности и интенцию. Но теперь, когда инструменты разложены перед нами, возникает резонный вопрос, который я сам, честно говоря, долго не мог понять и использовать в своей практике. Как удержать все четыре уровня одновременно? Как не потерять ни один из них, бешено переключаясь между взглядом организатора, режиссёра и гостя? И главное – есть ли тот самый язык, на котором можно говорить о Событии, не скатываясь ни в сухую академическую схему, ни в расплывчатое «это было гениально»?

Ответ потребовал от меня больших усилий. Я попробовал соединить то, что обычно разделяли.

### **Два способа смотреть.**

**Первый способ** – структурный. Он везде ищет каркас, ему нужно знать, как устроен механизм: какие элементы входят в систему, как они связаны, по каким законам взаимодействуют. Структуралист смотрит на Событие и видит последовательность актов, драматургические функции, ролевые модели, оппозиции. Он может начертить схему вашего перформанса, выделить в нём инвариант, свести к формуле. Он знает, как это сделано. Но часто не чувствует, каково это – быть внутри.

**Второй способ** – именно феноменологический. Он ищет переживание. Ему важно, что дано сознанию непосредствен-

но: цвет, звук, температура, телесный отклик, поток ассоциаций. Однако феноменолог смотрит на Событие, но не видит структуру. Он хорошо чувствует, каково это. Но часто не понимает, как это устроено. Его описание эмоций точно, но бессильно перед вопросом «как повторить?».

## **Наш третий путь**

Сейчас мы будем соединять.

Но не эклектически – не как компиляторы, которые надергали цитат из разных школ и смешали в одной чашке. Соединение, которое я имею в виду, глубже. Это не простая сумма двух подходов, а их взаимное преобразование. Мы будем смотреть на Событие структурно – но с единственной целью: понять, как его структура организует переживание. Мы будем описывать переживание феноменологически – но с единственной целью: выявить, какие структурные решения это переживание породили. Структура станет для нас не самоцелью, а именно ключом к феномену. Феномен – как критерий истинности структуры. Мы будем двигаться по кругу: от замысла – к его воплощению, от воплощения – к опыту гостя, от опыта – обратно к замыслу, уже очищенному, уточнённому, обогащённому.

Этот круг – и есть наш метод.

Что нам это даст?

**Первое – это язык.**

«Атмосфера», «драйв», «вау-эффект», «погружение» –

прекрасные междометия для организаторов, но на них нельзя построить профессию. Ими нельзя защитить бюджет, объяснить подрядчику задачу, передать ученику знание. Нам просто необходим язык, который соединит точность схемы и теплоту переживания. Не мёртвый академический жаргон, а живые, работающие понятия – такие, как «хронотоп порога», «петля идентичности», «интенциональный захват». Именно в них есть конкретный механизм опыта. Овладеть таким языком – значит перестать гадать и начать проектировать осознанно.

### **Второе – это инструменты.**

Интуиция, конечно же, прекрасный советчик, но она плохой начальник. Она не терпит конкуренции, не выносит критики, не подлежит передаче. Мы не можем посадить рядом с собой на репетиции всех, кого хотим научить, но мы можем дать им свои инструменты. Чек-листы, матрицы, алгоритмы разбора. Когда схема держит каркас, можно не думать о каркасе – и думать только о живом. Такого рода инструменты – это не враги вдохновения, наоборот – его опора.

### **Третье – это наследование опыта.**

Самая большая боль нашей собственной профессии – её беспомысленность. Мы все вместе создаем тысячи Событий, но почти не учимся друг у друга. Каждый наш следующий проект начинается словно с нуля, словно до нас никто не сталкивался с похожими задачами. Это ненормально. Так в театре есть режиссёрские партитуры, в кино – раскадров-

ки, в архитектуре – чертежи. У нас же – только электронные папки на сервере и личные воспоминания. Именно соединение структуры и феноменологии способен дать нам формат, в котором опыт может быть зафиксирован, передан и развит. И тогда мы перестаём быть одиночками, каждый изобретающий свой велосипед. Мы станем тем сообществом, которое способно к накоплению и передаче знания.

### **Четвёртое – это понимание границ.**

Любой метод – словно очки с дипотриями. Они не делают реальность более реальной, они просто позволяют видеть то, что без них плохо видно. Но любые очки можно снять, поменять. Синтез структуры и феноменологии не претендует на то, чтобы стать единственно верной оптикой. Он не отменяет тайну, непредсказуемость, чудо живого контакта, он лишь позволяет нам входить в контакт с этим чудом не обыденными слепыми, а феноменологически зрячими. И, быть может, зрячесть эта сделает чудо ещё более удивительным.

В романе Умберто Эко «Имя розы» есть один эпизод. Вильгельм Баскервиль, блестящий семиотик, способный прочесть любой знак и вывести любую закономерность, под конец истории терпит поражение. Он слишком верил в структуру – и пропустил то, что не укладывалось в его схемы. «Где была моя мудрость? – говорит он. – Я искал рациональность там, где её нет» (Эко У. Имя розы. Седьмой день, ночь, 1980).

Наш метод – конечно, не волшебная отмычка ко всем две-

рям. Есть такие События, которые не поддаются структурному анализу, потому что их природа – в чистой спонтанности. Есть и переживания, которые обязательно выскользнут под пристального взгляда любого исследователя. И это нормально. Сам метод нужен не для того, чтобы объяснить всё, он нужен для того, чтобы мы могли сознательно делать то, что раньше делали наугад, а остальное – оставим тайне.

И вот мы стоим на пороге Части II. Всё, что мы делали до сих пор, – задавали вопросы, проясняли понятия, размечали уровни. Читатель, дошедший до этого места, имеет право спросить: «Это всё прекрасно, но работает ли это? Можно ли увидеть ваш метод в действии, прикоснуться к нему не как к теории, а как к практике?».

Наш ответ – в следующей главе.

Мы возьмем реальный кейс из практики команды Immersive-Event, разберём его до деталей, а потом соберём заново – слой за слоем, уровень за уровнем. Мы увидим, как системная задача превращается в драматургию, драматургия – в феноменологические механики, а феноменологические механики – в инвариантные принципы, которые впоследствии можно перенести в любой другой контекст.

## Глава 2. Четырёхслойная аналитическая модель

«Глаз не видит самого себя, но всё, что он видит, он видит через себя». (Витгенштейн Л. Логико-философский трактат. 5.633, 1921)

Событие – даже самое простое – всегда сложнее, чем кажется на поверхностный взгляд стороннего наблюдателя. В нём одновременно присутствуют цели, ради которых его затеяли; история, которую рассказывают; переживания, которые возникают у гостя; и, наконец, те устойчивые принципы, которые делают возможным повторение успеха, но уже в другом контексте. Всё это спрессовано в едином потоке времени, наложено друг на друга и переплетено.

Организаторы привыкли подходить к Событию как: «сработало – не сработало», «понравилось – не понравилось», но ведь согласитесь, это всё равно что судить о романе по одному чувству: «интересно – скучно». Лев Толстой, как известно, терпеть не мог, когда его спрашивали, «что он хотел сказать» романом. Но он никогда не отрицал, что его роман «говорит». Вот только говорит не одним понятным нам голосом, а целым хором. И чтобы расслышать этот хор, нужно различать его партии. Ибо одно дело – слышать, что хор поёт стройно или фальшиво. И совсем другое – понимать,

где проходит партия первого голоса, где вступают басы, а где тишина между нотами – тоже часть партитуры.

Я перепробовал множество способов разбирать феномен События. В разные годы я вел таблицы, раскладывал по полочкам отзывы гостей, рисовал схемы взаимодействий. Получались важные, но все-таки разрозненные наблюдения.

Можно сравнить эти наблюдения со звёздами в безлунную ночь: их много, они яркие, но соединить их в созвездия не удастся. Нет сетки координат, нет было карты неба. И дело в том, что сама наука картографии научилась измерять звёздное небо только тогда, когда перестала пытаться охватить всё сразу. Сначала была выделена эклиптика, затем небесный экватор, затем галактические координаты. Каждая система – это способ задать вопрос: «Где?». И только когда вопрос задан, пространство начало отвечать.

То же самое – с феноменом События. Пытаться анализировать его «вообще» – значит обречь себя на наблюдение некоего хаотического мерцания. Без четкого вопроса не будет четкого фокуса. Без фокуса не будет зрения.

Четыре слоя, о которых пойдёт речь в этой главе, – это четыре вопроса, которые я задаю себе каждый раз, когда начинаю писать сценарий или выхожу с площадки.

**Первый вопрос: ЗАЧЕМ?** Не в высоком философском смысле, а в самом приземлённом, почти циничном: ради какой человеческой нужды всё это затевалось? Что болит у заказчика, у аудитории, у сообщества – и как событие вылечит

эту боль?

**Второй вопрос: КАКАЯ ИСТОРИЯ?** Какую траекторию проходит гость? Из какой точки в какую он перемещается – не в пространстве, а в смысле? Где здесь завязка, где кульминация, где – если повезёт – катарсис?

**Третий вопрос: КАК ПЕРЕЖИВАЕТСЯ?** Что чувствует его тело, когда он входит в эту дверь? Где его взгляд задерживается, а где скользит мимо? В какой момент он перестаёт быть зрителем и становится участником, но не по нашей воле, а по собственному внутреннему движению?

**Четвёртый вопрос: КАКИЕ ПРИНЦИПЫ?** Что в этом событии принадлежит только этому контексту – и что можно извлечь как инвариант, как формулу, которая работает и в другой день, в другом городе, для других людей?

Эти вопросы не равноценны и не равновесны. Все они выстроены в своей строгой последовательности, и нарушить её – значит заранее обречь себя на бессвязные ответы. В самом деле: можно ли понять, как переживается событие, если мы не знаем, какую историю оно рассказывает? Можно. Но тогда мы останемся на уровне чистой физиологии: здесь было темно, здесь громко, здесь пахло из дым-машины. Это ценно, но этого недостаточно для проектирования.

Можно ли понять историю, если мы не знаем, зачем она вообще рассказывается? Тоже можно. Но тогда мы рискуем построить изящную, красивую, безусловно выстроенную нарративную конструкцию, которая никому не нужна. Ибо

«зачем» – это не просто вопрос целеполагания. Это вопрос о том, чью боль мы лечим. А без выявления боли не будет трансформации.

В одном отношении эти четыре вопроса – как матрёшки: каждый следующий вложен в предыдущий и не может быть извлечён, не приподняв крышку. В другом – они подобны разным длинам волн: рентген, инфракрасный свет, оптика и радиодиапазон позволяют увидеть одно и то же космическое небо совершенно по-разному, и только совместив эти снимки мы увидим объёмную картину вселенной.

Марсель Пруст писал: «Подлинное открытие не в том, чтобы обнаружить новые земли, но в том, чтобы видеть мир новыми глазами»» (Пруст М. Под сенью девушек в цвету. Т. 2, с. 214, 1919). Он имел в виду, что мир уже здесь, он всегда перед нами, но мы смотрим на него сквозь призму своих привычек, стереотипов, автоматизмов восприятия.

Четыре слоя – это и есть такое обретения нового зрения. Мы научимся видеть в Событии то, что всегда в нём было, но оставалось неразличимым из-за отсутствия подходящего языка. Почему именно четыре? Я сам, когда я возвращаюсь к этой модели, ловлю себя на том, что хочу её упростить. Сделать удобнее, приятнее, более «жизненной». Сократить, ее например, до трёх пунктов, объединить, слить., но каждый раз убеждаюсь в необходимость сохранить все четыре. Ибо исключи одно – и картина сразу распадётся.

Убери «Зачем» – и событие превратится в формально без-

упречный, но пустопорожний аттракцион, который только развлекает.

Убери «Историю» – и вместо путешествия гость получит набор разрозненных впечатлений, ярких, но бессвязных.

Убери «Как переживается» – и даже самое глубокое содержание останется недоступным, запертым в наших собственных головах, не переведённым на язык чувств и телесных состояний.

Убери «Какие принципы» – и мы никогда не научимся на собственных ошибках, обречённые каждый раз изобретать велосипед.

Франц Кафка в «Замке» описал мучительную ситуацию: землемер К. обладает всеми необходимыми инструментами для измерения, но ему не дают приступить к работе, потому что у него нет – как бы это сказать – разрешения на вход в ту систему координат, которая здесь принята. Его попытки мерить по-своему оказываются бессмысленными, так как местные жители и чиновники Замка не признают его методов и авторитета. Ему нужен язык, на котором с ним согласятся говорить (Кафка Ф. Замок. Гл. 1, 1926).

Так и в нашей профессии мы часто оказываемся в роли К. У нас есть интуиция, опыт, инструменты, но нам не хватает общего языка с самими собой, мы не можем договориться, в какой системе координат мы работаем. И потому наши удачи так же случайны, как и наши провалы.

Четыре слоя – это попытка такого договора. И даже

не с коллегами (хотя и с ними тоже), а прежде всего с собой. Ввести собственное профессиональное мышление во внятное, воспроизводимое русло.

В следующей части мы начнём с первого вопроса – самого трудного, самого неудобного, того, который мы привыкли отодвигать в сторону, потому что на него неудобно отвечать заказчику и страшно – себе.

Вопроса «Зачем?».

## **ЭТАП 1: Системно-целевой анализ**

### **Вопрос «ЗАЧЕМ?»**

В те уже далекие годы, когда я только начинал работать режиссером, мне казалось, что моя работа над Событием начинается ровно с того момента, когда в моих руках оказывается бриф. Заказчик в нем пишет: «Нужно провести корпоратив для трёхсот человек, бюджет такой-то, даты такие-то, тематика – „Космическое путешествие“». И я – тогда, в своей профессиональной юности – немедленно включался в решение этих, вроде бы понятных, задач. Где взять проекции звёздного неба? Какой реквизит выдавать гостям? Сколько нужно актёров, чтобы сыграть инопланетян? И я, даже, гордился этой скоростью реакции, этой способностью мгновенно переводить запрос в картинку, картинку – в смету, смету – в готовый сценарий.

Постепенно я осознал, что всё это время лишь реагировал

на вопрос, который задал мне клиент, и ни разу не поставил под сомнение сам этот вопрос.

**Суть этапа:** Системно-целевой анализ начинается не с момента написания сценария. Более того, он начинается не с самого планируемого События. Он начинается с надсистемы – того более широкого контекста, внутри которого событию только предстоит возникнуть.

В одной из своих поздних записных книжек Антуан де Сент-Экзюпери, размышляя о природе ремесла, написал фразу: «Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю, тогда они сами построят корабль»» (Сент-Экзюпери А. Цитадель. Глава XXXIV, 1948). Он говорил о том, что настоящая цель всегда лежит за пределами непосредственного предмета твоих усилий. Корабль – ответ. Вопрос – в тоске, которую ты в себе взрастил.

Событие никогда не существует в вакууме. Оно всегда – тот самый ответ. Не первичное высказывание, а именно реплика в диалоге, который начался задолго до нас. Это нам только кажется, что мы начинаем разговор. На самом деле мы вступаем в уже идущий до нас длительный разговор, и первый шаг – не высказать что-то своё, а прежде всего услышать, что было сказано до нас. Вопрос «Зачем?» на этом этапе не имеет ничего общего с праздным философствованием. Этот вопрос самый что ни на есть прикладной. И зву-

чит он так: какой **дефицит реальности** призвано восполнить это событие?

Дефицит может быть разным. Это может быть дефицит смысла, когда люди выполняют работу, но не понимают, ради чего. Дефицит контакта, когда сотрудники годами сидят в соседних кабинетах и никогда не говорили друг с другом о личном. Дефицит гордости, когда город, в котором ты живёшь, кажется тебе серым и бесперспективным. Дефицит безопасности, когда после долгого кризиса люди разучились доверять завтрашнему дню.

Событие, которое не отвечает ни на один дефицит, – не есть Событие. Это лишь пустота.

**Диагноз среды:** Австрийский психиатр Виктор Франкл, прошедший Освенцим и Дахау, вывел простую формулу: человек способен вынести почти любое «как», если у него есть достаточно веское «зачем» (Франкл В. Человек в поисках смысла. С. 107, 1946). В концлагере эту истину они проверяли каждый день. Тот, кто находил смысл в своём страдании, – выживал. Тот, кто видел только боль, – умирал еще задолго до своей физической смерти.

Франкл, конечно, не писал о событийной индустрии. Но, когда погружаюсь в очередной запрос припоминаю его слова. Ибо заказчик, приходящий к нам с брифом, почти всегда находится в положении человека, ищущего смысл. Да, он не говорит об этом прямо. Он говорит: «Нужно повисить лояльность», «Надо привлечь новую аудиторию», «Хочется за-

помниться». Но за этими формулировками – если прорваться сквозь корпоративную риторику – почти всегда что-то болит. Что болит у заказчика? Иногда это одиночество первого лица, которое годами несёт ответственность за тысячи людей и никто никогда не скажет ему спасибо. Иногда – страх потери команды, разбегающейся по конкурентам за какими-то пятью тысячами прибавки к зарплате.

Я утрирую, конечно, но лишь отчасти.

Диагноз среды – это не сбор формальных данных об аудитории. Это наша попытка ответить на вопрос: в каком «больном» месте возникает запрос на событие? Где та точка напряжения, которая требует разрядки? Где та пустота, которую необходимо заполнить?

Событие, понятое таким образом становится – в одних случаях – лекарством, в других – провокацией, в третьих – прививкой, в четвёртых – хирургическим вмешательством. Но оно перестаёт быть просто «мероприятием». Оно становится действием в точном, экзистенциальном смысле слова: поступком, изменяющим реальность.

Чеховское ружьё, как известно, должно выстрелить. Если в первом акте на стене висит ружьё, в четвёртом оно обязательно выстрелить – иначе зачем его вообще вешали? Эта драматургическая заповедь давно стала общим местом. Но мы редко задумываемся: ружьё висит не само по себе. Ведь его повесил кто-то. И повесил не для красоты, а потому что приготовил и зарядил.

В нашем случае ружьё – это Событие. А обстоятельства, которые вынудили его зарядить, – это та самая среда. Игнорировать среду, делая вид, что событие возникает из чистой воли автора или заказчика, – значит делать вид, что ружьё выстреливает само. Нет, оно не выстрелит. Оно просто так и будет висеть.

**Карта стейкхолдеров и их «болей»:** В классическом менеджменте есть понятие «карта стейкхолдеров». Это такой способ разложить по полочкам всех, кто имеет отношение к проекту: заказчик, спонсор, подрядчики, аудитория, регуляторы, конкуренты. Для каждой группы фиксируются интересы, ожидания, степень влияния. Инструмент полезный, но, работая с ним, я долго чувствовал какую-то недалекость этого инструмента. Но потом я понял: классическая карта стейкхолдеров видит в людях только функции. Заказчик – источник денег. Аудитория – потребитель продукта. Подрядчик – исполнитель задач. Да, это правда, но это не вся правда. Ибо заказчик – ещё и человек, которому страшно отчитываться перед своим руководством. Аудитория – люди, которые устали от однообразия и хотят удивления. Подрядчик – мастер, который мечтает когда-нибудь делать не «как обычно», а «как в кино».

Мы ввели в свою практику понятие Н2Н-матрицы – Human-to-Human. Мы по-прежнему фиксируем роли, интересы, зоны ответственности. Но к каждому пункту мы добавляем ещё один, неформальный, почти интимный: какой де-

фицит переживания испытывает этот человек в связи с проектом?

Владелец бизнеса, открывающий новый офис, возможно, нуждается не столько в эффектной вечеринке, сколько в легитимации своего решения перед командой, которая сомневалась. HR-директор, инициирующий тимбилдинг, возможно, хочет не просто «сплочения коллектива», а доказательства самому себе, что выбранная стратегия работы с персоналом верна. Гость, приходящий на фестиваль, возможно, ищет не столько развлечения, сколько разрешения наконец-то почувствовать себя частью сообщества, которое его примет. Каждый из них приходит на Событие с внутренним вопросом. И Событие – если мы правильно его спроектируем – может стать таким ответом.

Фёдор Достоевский в «Братьях Карамазовых» вложил в уста старца Зосимы формулу, которая кажется мне универсальной для понимания человеческих болей: «Все за всех виноваты» (Достоевский Ф. М. Братья Карамазовы. Книга VI, глава 3, 1880 г.). Не в юридическом, разумеется, смысле, а в экзистенциальном: боль другого никогда не бывает мне совсем чужой. Она резонирует, отзывается, требует ответа.

Н2Н-матрица – это тот инструмент, для понимания сложной системы человеческих отношений, когда у каждой стороны болит своё, но все боли связаны. Игнорировать одну – значит не вылечить ни одну.

**Формулировка сущностной задачи:** Итак, мы провели

диагноз среды. Мы составили карту стейкхолдеров с H2H-матрицей в которой за формальными ролями проступили живые человеческие нужды. У нас есть на руках этот самый – чертеж болей. Что дальше?

Дальше мы совершаем самый ответственный поступок во всём своем процессе проектирования. Мы переводим этот чертеж на язык сущностной задачи.

Сущностная задача – это формулировка, которая соединяет прагматику запроса с человеческой трансформацией. Она всегда двусоставна. В ней есть первая, «техническая» половина, которую можно измерить и за которую платят деньги. И есть вторая, «сущностная», ради которой всё затевается на самом деле и которая не поддаётся прямому измерению.

Научиться видеть эту двойственность, не подменяя одно другим, – труднее всего.

Вот заказчик говорит: «Хотим повысить лояльность дилеров». Техническая задача – собрать дилеров, показать им новые продукты, дать приятные бонусы, измерить NPS после мероприятия. Сущностная задача – вернуть этим людям ощущение, что они не просто винтики в сбытовой машине, а партнёры, чей опыт и экспертиза ценны. Первое можно измерить. Второе – только почувствовать. Но без второго первое не работает.

Вот городские власти объявляют конкурс на фестиваль, посвящённый Дню города. Техническая задача – обеспечить

массовость, заполнить программу, отчитаться о количестве мероприятий. Сущностная задача – дать горожанам опыт гордости за своё место. Не патриотической риторики, а настоящего, телесного узнавания: «Я здесь живу, и это прекрасно».

Вот семья заказывает частное событие – юбилей отца, семидесятилетие. Техническая задача – организовать банкет, пригласить музыкантов, согласовать меню. Сущностная задача – помочь взрослым детям сказать родителю то, что они двадцать лет не решались произнести вслух.

Я привожу эти примеры, потому, что каждый из них – из моей практики. И каждый раз, когда мы ошибались с формулировкой сущностной задачи, событие проваливалось. И не по таймингу, не по качеству исполнения, а проваливалось по смыслу. Оно происходило, все было хорошо, гости были довольны, но ничего в итоге не меняло. Но каждый раз, когда нам удавалось удержать эту два фокуса – и прагматику, и трансформацию, – событие работало. Дилеры начинали продавать больше, но не по той причине, что им просто подняли бонусы, а потому что снова поверили в компанию. Горожане выкладывали фотографии не ради конкурса репостов, а потому что набережная вдруг стала такой родной. Дети обнимали отца под медленную музыку, и это нельзя было прописать ни в одном сценарии.

Мы привыкли думать, что сущностная задача – это нечто возвышенное, а техническая – приземлённое. Что первым

занимается режиссёр, вторым – менеджер. Это опасное разделение.

Сущностная задача без технической – прекраснородушное мечтательство. Мы можем сколько угодно говорить о «возвращении к себе» и «опыте гордости», но если занавес не раскроется вовремя или сломается микрофон, никакой опыт не состоится. Однако и техническая задача без сущностной – лишь бездушное ремесленничество. Хорошее Событие всегда держится на обеих ногах. Одна – в прагматике, другая – в трансформации. Хромать на одну – значит обречь себя на пресловутый бег по кругу.

Людвиг Витгенштейн, завершая свой «Логико-философский трактат», написал фразу, которую многие не могут понять до конца: «О чём невозможно говорить, о том следует молчать» (Витгенштейн Л. Логико-философский трактат. 7, 1921). Обычно её понимают как ограничение: философия должна замолчать перед лицом невыразимого. Но я, перечитывая Витгенштейна в контексте нашей профессии, увидел в этой фразе другое. Мы не имеем права молчать о том, что можно выразить, а мы можем выразить очень многое. Я говорю вам: трансформация гостей – это определенный приобретаемый навык и его можно и нужно развивать каждому организатору и режиссеру. И именно сущностная задача – это тот самый первый шаг к овладению этим языком, а, впоследствии, и самой трансформации. В нашей книге мы научимся переводить с корпоративного на человеческий, с формаль-

ного на экзистенциальный, с языка целей на язык смыслов. И чем точнее будет сделан этот перевод, тем меньше в нашем проекте останется от «мероприятия» и тем больше – от События в том высоком значении этого слова.

В одной из своих лекций Юрий Лотман, объясняя природу художественного текста, сказал: «Искусство не говорит на языке жизни. Оно говорит на своём языке, и только овладев им, вы понимаете, что жизнь – это тоже текст» (Лотман Ю. М. Структура художественного текста. С. 312, 1970).

Давайте вместе овладеваем языком, на котором говорим с Событием.

## **ЭТАП 2: Драматургический анализ**

### **Вопрос «КАКАЯ ИСТОРИЯ?»**

**Суть этапа:** Историк и философ Хейден Уайт, размышляя о природе повествования, отметил: сам мир не является нам в виде историй. Мир является нам в виде хаотического потока событий, фактов, впечатлений. Связная история – это не то, что мы находим в реальности. История – это то, что именно мы производим, организуя этот поток согласно определённым культурным кодам (White H. The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation. P. 2, 1987).

Наш сценарий может фиксировать последовательность действий, но последовательность действий – ещё не есть свя-

занная для гостя история. История начинается лишь тогда, когда за вопросами «кто?», «где?», «когда?» и «что сделал?» возникает вопрос «что это значило для того, с кем это произошло?».

И в этом – принципиально разное различие между двумя способами смотреть на Событие, которое мы проектируем.

Первый способ: мы смотрим на него как на продукт, который нужно произвести с максимальным качеством. Здесь нас интересует, все ли детали на своих местах, всё ли функционирует, всё ли нравится гостю в момент потребления.

Второй способ: мы смотрим на него именно как на путешествие, которое гость совершает. И здесь нас интересует не то, что он делает физически, а именно то, что с ним происходит, не собственно его действия, а именно его внутренняя трансформация.

Драматургический анализ События – это, по сути, последовательный и методичный переход от первого способа смотреть ко второму.

**Путь гостя как нарратив:** В индустрии событий давно и прочно обосновалось понятие Customer Journey Map – карты пути клиента. Инструмент полезный, и почти незаменимый, когда нужно спроектировать сервис. С помощью него вы сможете разложить по фазам: осознание потребности, выбор, покупка, использование, повторное обращение. В каждой точке вы можете фиксировать, что делает клиент, какие

каналы использует, что чувствует, где сталкивается с трудностями. Все это даст вам ясную картину для улучшения продукта.

Но в отношении События, которое претендует на то, чтобы оставить след, СМ абсолютно не пригоден. Ибо он отвечает на вопрос «что делает гость?», а нас – на этом этапе – должен занимать совсем другой вопрос: «что с гостем происходит?». И разница здесь не просто терминологическая, а сущностная. Действие – это то, что гость совершает: идёт, смотрит, слушает, трогает, отвечает. Событие – в том, философском, почти сакральном смысле, о котором мы говорили в первой главе, – это то, что случается с гостем помимо его воли и намерения. Он не планировал этого. Это не входило в его задачи. Он просто вдруг обнаруживает себя изменившимся.

Хорошо спроектированное Событие не даёт гостю инструкцию: «Теперь ты должен растрогаться», но оно создаёт те условия, в которых растроганность возникает сама – как ответ, как реакция, как неизбежный результат встречи его внутреннего мира с нашей конструкцией. Вот эту разницу – между действием и событием – я и пытаюсь удерживать каждый раз, когда открываю сценарий. Я задаю себе не вопрос «что гость будет делать в 19:45?». Я спрашиваю: «что должно случиться с гостем к 20:00, чтобы всё дальнейшее обрело смысл?».

Александр Пушкин в письме к А. А. Бестужеву рассуж-

дал о комедии А. С. Грибоедова «Горе от ума». Он писал: «Драматического писателя должно судить по законам, им самим над собою признанным. Следственно, не осуждаю ни плана, ни завязки, ни приличий комедии Грибоедова. Цель его – характеры и резкая картина нравов». Меня в этой фразе зацепило не столько право автора на произвол, сколько его обязанность перед самим собой. Признать законы – значит выбрать жанр, определить правила игры, сказать себе: в этом мире, который я строю, работают такие-то причинно-следственные связи, такая-то логика поступков, такая-то мера условности. Карта пути гостя как нарратива – это и есть акт признания законов. Мы не просто фиксируем перемещения. Мы устанавливаем, в каком жанре путешествует наш гость. Это трагедия или комедия? Героический эпос или психологическая драма? Роман воспитания или приключенческий роман? И от выбора жанра зависит всё: темп, интонация, допустимость тех или иных приёмов, мера открытости финала. Водевиль и мистерия требуют совершенно разной драматургических средств. И если мы ошиблись с жанром на этапе замысла, никакая точность исполнения не спасёт.

**Архетипическая основа:** Однажды я попросил моих учеников принести сценарии своих лучших, как им казалось, проектов. Мы сели их разбирать, и очень быстро выяснилась вроде бы странная для них вещь. При всём внешнем разнообразии – корпоративы, фестивали, частные праздники, презентации – все эти сценарии строились вокруг одного

из четырёх-пяти глубинных сюжетов.

Была «Инициация»: гость проходит через серию испытаний, теряет что-то привычное, обретает новое знание или статус. Был «Возвращённый блудный сын»: герой (команда, отдел, сообщество) когда-то был един, затем распался, теперь ему предстоит воссоединение. Была «Жертва»: ради общего блага нужно отказаться от чего-то личного, и этот отказ становится актом высшей свободы.

Я не учил их этим архетипам специально. Они не читали Кэмпбелла, но они – бессознательно, интуитивно – воспроизводили те самые паттерны, которые Джозеф Кэмпбелл, анализируя мифы разных народов, назвал «мономифом», единым путешествием героя (Кэмпбелл Д. Тысячеликий герой. С. 23, 1949). Почему это происходило? Потому что человеческое восприятие устроено нарративно. Мы ведь не просто живём – мы рассказываем себе истории о том, что с нами происходит. И эти истории подчиняются устойчивым, архаичным, почти биологическим законам. Мы узнаём в инициации не абстрактный культурный код, а собственную память о переходе. Мы отзываемся на мотив возвращения потому, что каждый из нас хоть раз уходил и хотел вернуться. Архетипическая основа – это действенный способ укоренить наше Событие в почве человеческого опыта.

Я не настаиваю на том, чтобы каждый режиссёр имел под рукой таблицу архетипов Воглера и сверялся с ней при написании каждой сцены. Более того, прямое следование ар-

хетипическим схемам часто приводит к обратному эффекту: история становится предсказуемой, механистичной, лишённой той единственной, неповторимой интонации, которая и делает её живой. Но я настаиваю на другом. Прежде чем начать писать диалоги и придумывать визуальные образы, мы должны ответить себе: какую древнюю, как мир, человеческую ситуацию мы собираемся разыграть? Не сам сюжет, а именно ситуацию. Не фабулу, а экзистенциальный выбор гостя.

Инициация, жертва, возвращение, преодоление, обретение дара. Вариантов не так много, как кажется, но каждый из них – как ключ к замку. Если мы угадали, замок открывается, если нет – гость вежливо похлопает и уйдёт.

**Конфликт:** Зимой 1904 года в Московском Художественном театре шли репетиции «Вишнёвого сада». Антон Павлович Чехов, запертый болезнью в Ялте, слал в Москву письма, полные тревоги. Его пугало, что режиссёры – Станиславский и Немирович-Данченко – видят в пьесе драму, почти трагедию, тогда как он сам считал её комедией, местами даже фарсом. Знаменитое чеховское: «У меня вышла не драма, а комедия, местами даже фарс» (Чехов А. П. Письмо к М. П. Алексеевой (Лилиной) 15 сентября 1903). Станиславский, в свою очередь, защищал свою трактовку. Конфликт интерпретаций длился десятилетия. Спектакль Художественного театра вошёл в историю как одна из вершин сценического искусства, но сам автор так и не признал эту

версию.

Я вспоминаю эту знаменитую историю каждый раз, когда слышу фразу: «У нашего события нет конфликта, потому что мы за любовь и позитив». Но конфликт – это же не драка, ссора или противостояние добра и злу. Конфликт – это напряжение между тем, что есть, и тем, что должно быть. Между желаемым и действительным. Между инерцией и прорывом. Без этого напряжения нет истории.

Конфликт в Событии может быть явным. Гость против обстоятельств: лабиринт, который нужно пройти; загадка, которую нужно разгадать; враг, которого нужно победить. Это самый простой, самый надёжный, но и самый ограниченный способ держать внимание.

Конфликт может быть внутренним. Гость против себя: своего страха, своей лени, своей привычки смотреть на мир сквозь фильтр цинизма. Здесь мы не можем предложить ему готовое испытание – мы можем только создать условия, в которых он сам обнаружит своё противоречие. Это сложнее. Это требует от нас не столько изобретательности, сколько деликатности. но именно такой конфликт оставляет след.

Конфликт может быть интересубъективным – между гостем и другим гостем, между гостем и актёром, между гостем и сообществом, которое вдруг образовалось там, где ещё час назад была просто толпа. Здесь мы перестаём быть авторами в привычном смысле. Мы становимся некими провокаторами встречи.

Уильям Шекспир, которому, кажется, было известно о человеческой природе всё, построил свои трагедии не на внешних обстоятельствах, а на невозможности выбора. Гамлет может убить Клавдия уже в первом акте. Но он не убивает. Почему? Потому что конфликт – не между ним и дядей, конфликт – между долгом мести и этическим запретом на убийство, между желанием знать правду и страхом перед этой правдой, между разными образами самого себя (Шекспир У. Гамлет).

Наши гости редко оказываются в ситуациях шекспировского масштаба, но структура конфликта – та же. Мы не можем заставить их выбирать между жизнью и смертью, честью и бесчестьем, но мы можем поставить их перед выбором между ролью наблюдателя и ролью участника, между «как обычно» и «как никогда». И если мы сделаем это честно, они выйдут из События не с набором приятных впечатлений, а с тревожным, но драгоценным чувством: я был здесь. Я выбирал. Я изменился.

**Структура актов:** Аристотель, наблюдая за аттической трагедией, вывел формулу, которой суждено было стать каноном на два с половиной тысячелетия. Начало, середина, конец. Завязка, перипетия, катарсис, развязка. Три единства: времени, места, действия (Аристотель. Поэтика. 1449b —1450a, IV в. до н. э.).

Аристотель, конечно, не был божеством и не диктовал законы природы, – он просто описал то, что работало в те-

атре его времени и продолжает работать сегодня, несмотря на все революции, разрывы, антитрадиции. Человеческое восприятие времени – циклично, ритмично, предсказуемо. Нам нужен вход, чтобы освоиться. Нам нужно развитие, чтобы включиться. Нам нужна кульминация, чтобы выдохнуть. Нам нужна разрядка, чтобы пережитое успело отложиться в памяти.

Иммерсивный формат, которым я занимаюсь, часто воспринимается как вызов этой аристотелевской традиции. Свобода перемещения, нелинейность, право выбора, множественность точек зрения – всё это, кажется, разрушает классическую структуру.

Но это только кажется.

В известном романе Хулио Кортасара «Игра в классики» читателю предлагается выбор: читать по порядку глав или прыгать по специально составленной схеме. Два прочтения – два разных романа. И всё же ни одно из них не отменяет ни наличия начала и конца, ни внутренней логики событий, ни эмоциональной дуги, которую проходит герой (Кортасар Х. Игра в классики. Главы 1—155, 1963).

Иммерсив не отменяет структуру. Он её прячет. Он даёт гостю иллюзию свободы, одновременно удерживая его в тех рельсах, которые мы проложили. Он предлагает выбор, но варианты выбора – тоже часть нашей конструкции. Он допускает нелинейность, но точки входа и выхода остаются под нашим контролем. Задача драматургического анали-

за на этом уровне – увидеть структуру там, где она не лежит на поверхности. Найти завязку не в первом монологе актёра, а в том моменте, когда гость впервые почувствовал: «здесь что-то не так». Обнаружить кульминацию не в самой громкой сцене, а в самой тихой паузе, когда принятие решения произошло раньше, чем было произнесено хоть слово.

Структура актов иммерсивного события – это не просто последовательность сцен, напечатанных в сценарии. Это последовательность состояний гостя, спроектированная нами и пережитая им. От наивного любопытства – к включённости. От включённости – к уязвимости. От уязвимости – к выбору. От выбора – к трансформации. Каждый из этих переходов требует времени. Каждый требует особой композиционной работы. Каждый может быть ускорен или замедлен, усилен или ослаблен в зависимости от нашей задачи. Но если хоть один из них отсутствует, событие не состоится. Будет аттракцион. Будет обслуживание. Будет качественно, профессионально, без сучка и задоринки проведённое мероприятие.

Но не будет истории.

## **ЭТАП 3: Феноменологический анализ**

**Вопрос «КАК ПЕРЕЖИВАЕТСЯ?»**

**Суть этапа**

Начну свой феноменологический анализ с констатации

факта, который может показаться оскорбительным для многих режиссеров: я не могу точно сказать, что происходит с гостем на моем Событии.

Я знаю, что я вложил. Я знаю, какую историю выстроил. Я знаю, на какой отклик рассчитывал. Но, что именно возникнет в сознании гостя, – это не моя собственность. Это Его встреча с Моей конструкцией и исход этой встречи непредсказуем.

Феноменологический анализ – это дисциплинированная попытка встать из режиссёрского кресла и пересесть на стул гостя, но не в то идеализированный стул «целевой аудитории», которое мы конструируем в брифингах, а в живое, дышащее, уязвимое тело конкретного человека с его историей, его усталостью, его запотевшими очками, его большой спиной и его невнимательностью. Это смещение потребует от нас не столько инструментов, сколько определенной внутренней установки. Феноменологи называют её редукцией – временным «заключением в скобки» всего, что мы знаем об объекте, чтобы увидеть его таким, каким он является сознанию в первый раз.

Для режиссёра событий это означает: остаться наедине с чистым явлением – светом, звуком, пространством, телом другого человека.

В реальности это почти невозможно. Это потребует от вас постоянного усилия. Но это единственный способ увидеть ваше Событие не таким, каким мы его задумали, а таким,

каким оно случается.

**Попытка увидеть явление, а не концепцию.** Эдмунд Гуссерль, основатель феноменологии, ввёл понятие эпохэ – воздержания от суждений. Он предлагал на время усомниться в реальности внешнего мира, чтобы сосредоточиться на том, как мир является сознанию (Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. Кн. 1, §31—32, 1913). Это философское упражнение, будучи перенесённым в нашу профессию, может приобрести для нас совершенно практический смысл.

Я учу себя и своих студентов одному нехитрому приёму. Перед премьерой, когда всё уже смонтировано, актёры одеты, свет выстроен, я выхожу в пустой зал, сажусь на самое неудобное место – не режиссёрский пульт, а именно на место гостя, с краю, у прохода, – и пытаюсь смотреть так, будто я здесь впервые. Я запрещаю себе думать о задачах, о концепции, о том, что этот свет – отсылка к Рембрандту, а эта пауза цитирует Бергмана. Я разрешаю себе только одно: фиксировать, что именно привлекает моё внимание само, без усилия. Куда падает взгляд? Где возникает напряжение в шее? В какой момент хочется сменить позу? Когда наступает усталость?

Результат этого упражнения почти всегда унизителен. Я обнаруживаю, что мои задуманные режиссёрские ходы порой остаются незамеченными, а какой-то бесхозный технический люк, который мы забыли замаскировать, вдруг при-

ковывает взгляд и не отпускает. Гость не знает, что я хотел ему сказать. Гость видит то, что видит. И если я хочу, чтобы он увидел моё, я должен встроить это в саму ткань явления – в то, что само бросается в глаза, само задерживает дыхание, само вызывает мурашки. Я должен перестать надеяться на его собственные великолепные суперинтерпретаторские способности и начать проектировать его восприятие.

В романе «Портрет Дориана Грея» Оскар Уайльд вложил в уста лорда Генри формулу: «Никогда не доверяй женщине, которая называет свой возраст. Женщина, способная на это, способна на всё» (Уайльд О. Портрет Дориана Грея. Гл. 4, 1890). За легкой иронией здесь скрывается важное наблюдение: называя возраст, женщина превращает своё живое, текучее, уникальное бытие в объект, подлежащий классификации. Она переводит явление в концепцию, тем самым утрачивает контроль над тем, что явление производит на самом деле.

Мы все постоянно совершаем эту ошибку. Надеясь сцену концепцией («это кульминация»), мы перестаём видеть, что на самом деле происходит в зале. Мы смотрим не на гостей, а на собственный замысел. И мы довольны, когда гости ведут себя «правильно», и раздражены, когда они отклоняются от нашей заранее продуманной схемы.

Мы должны научиться видеть не «кульминацию», а то, что у женщины на третьем ряду дрогнули губы. Не «поворот сю-

жета», а то, как мужчина в сером пиджаке сжал подлокотники. Научиться видеть Явления, а не только собственные Концепции.

**Хронотоп. Время и пространство как переживание.** Русский философ, культуролог и филолог Михаил Бахтин, размышляя о природе художественного романа, ввёл понятие, которое впоследствии оказалось плодотворным для понимания любого художественного целого, включая и наши События. Он назвал его хронотопом – неразрывным единством времени и пространства, где время сгущается, уплотняется, становится художественно-зримым, а пространство интенсифицируется, втягивается в движение времени, сюжета, истории (Бахтин М. М. *Формы времени и хронотопа* в романе. С. 235, 1975).

Да, Бахтин говорил о литературе, но и Событие, разворачивающееся в реальном пространстве и реальном времени, также имеет свой хронотоп – и он переживается гостем непосредственно, телом, ещё до всякого осмысления.

Как же организовано **время** внутри События?

Мы привыкли измерять время праздника минутами, таймингом и хронометражем, однако гость живёт в другом времени. Иногда его минута длится вечность, иногда даже час пролетает как миг. В хорошем Событии время не течёт равномерно – оно всегда пульсирует, сжимается, растягивается, останавливается. Есть время ожидания – тягучее, вязкое, полное напряжения. Есть время включённости – когда се-

кунды теряют счёт, ты просто есть в потоке. Есть время после – когда пережитое продолжает длиться внутри, не желая заканчиваться.

И всё это – не метафоры. Это реальные феноменологические структуры. И их можно сознательно проектировать.

Как работает **пространство**?

Есть такие пространства, в которых мы чувствуем себя словно защищёнными: небольшие, с низкими потолками, приглушённым светом, возможностью опереться спиной о стену. А есть пространства, где мы уязвимы: открытые, залитые светом, с множеством входов и выходов, без каких-либо укрытий. Есть пространства, которые нас притягивают, и есть те, от которых хочется держаться подальше.

Гештальтпсихолог Курт Коффка называл это «валентностью» среды (Koffka K. Principles of Gestalt Psychology. P. 378, 1935). Одни вещи как бы зовут нас: стул приглашает сесть, дверь – открыться. Другие – отталкивают: острые углы, тёмные ниши, слишком близко стоящие люди. Мы реагируем на это мгновенно, досознательно, телом, и только потом придумываем себе рациональные объяснения.

Проектировать хронотоп – значит задавать себе вопросы: где в этом пространстве гость чувствует себя в безопасности, а где – на грани? Когда время для него ускоряется, а когда замедляется? В какой точке путешествия он хочет спрятаться, а в какой – выйти на свет?

**Телесность и сенсорика.** Морис Мерло-Понти, самый

поэтический из феноменологов, посвятил свою жизнь одной идее: человек не имеет тела – человек есть тело. Он говорил, что наше тело – не инструмент, которым мы пользуемся, и не объект среди других объектов. Наше тело – это сама ткань нашего бытия-в-мире, определенная точка, где сходятся все наши восприятия, источник всякого смысла (Мерло-Понти М. Феноменология восприятия. С. 97—112, 1945).

Для нас, создателей Событий, это знание позволяет по-другому взглянуть на гостя. Ведь мы привыкли думать, что опыт входит в человека через глаза и уши. Мы проектируем картинку и звук. Но мы забываем, что у гостя есть шея, которая устаёт задира́ть голову; есть спина, которая ноет после часа на неудобном стуле; есть кожа, чувствующая температуру и движение воздуха; есть ноги, которые хотят то стоять, то идти, то сесть.

Телесность для нас – не дополнительный канал коммуникации. Это базовый слой любого переживания. Прежде чем гость осознает сюжет, прежде чем он идентифицирует эмоцию, его тело уже отреагировало. Оно уже напряглось или расслабилось, приблизилось или отстранилось, замерло или качнулось в ритме.

– Температура. Гостю холодно или жарко? В каких зонах? В какие моменты? Жара – как расслабление или удушье. Мы привыкли думать о температуре как о бытовом комфорте. Но ведь и яркий драматургический ресурс.

Дистанция. Как близко актёр подходит к гостю? Когда это вторжение, а когда – приглашение? В европейской культуре есть негласные зоны: интимная (0—45 см), личная (45—120 см), социальная (120—360 см), публичная (более 360 см). Пересечение границы без разрешения – насилие. Пересечение с разрешением – близость.

– Вес и опора. Гость стоит, сидит, идёт, прислоняется? Его тело в движении или зафиксировано? Смена опоры – всегда событие. Когда человек садится после долгого стояния, он выдыхает, расслабляется, становится уязвимее. Это момент, когда информация усваивается лучше всего.

– Свет и звук именно как телесные явления. Не как носители информации, а как физические воздействия. Свет может быть тёплым и холодным, рассеянным и направленным, ласкающим и режущим. Звук – вибрировать в грудной клетке, давить на барабанные перепонки, вызывать мурашки. Гость не может анализировать эти воздействия, но он их переживает телом.

Эксперименты Альфреда Ярбуса с движением глаз, о которых мы говорили в предыдущей главе, – тоже про телесность. Взгляд не парит в бесплотном пространстве идей. Взгляд совершает определенную мышечную работу. Саккады и фиксации – это микроскопические телесные усилия. Усталость глаз – реальная усталость реальных мышц. И когда мы проектируем визуальный ряд, мы нагружаем тело гостя. Мы редко отдаём себе в этом отчёт.

Событие происходит не в головах, а в телах. Голова подключается потом – объяснять, интерпретировать, помнить, но первая встреча – всегда встреча тел. Пространства с телом гостя. Звуча с его барабанными перепонками. Света с его сетчаткой. Другого человека с его кожей.

**Общее переживание.** Одиночество в Событии – редкий и особый случай, чаще всего гость находится среди множества других гостей. Даже если он не разговаривает с ними, даже если он избегает взглядов, он всегда ощущает их присутствие.

Феноменологи называют это интересубъективностью – особым качеством опыта, возникающим между людьми (Шюц А. Смысловое строение социального мира. С. 153, 1932). Согласно этому понятию мы не просто сосуществуем в одном пространстве – мы со-переживаем, со-чувствуем, со-изменяемся. Даже не обмениваясь словами.

Как же рождается это чувство «мы»?

Иногда – через синхронизацию. Когда сто человек одновременно задерживают дыхание, одновременно смеются, одновременно замирают. Ритм задаётся событием, и тела подчиняются ему, даже не осознавая этого.

Иногда – через ритуал. Совместное действие, не имеющее утилитарного смысла, но имеющее смысл символический: зажечь свечу, поднять бокал, коснуться плеча соседа. Ритуал не требует объяснений – он требует участия. Участвуя, мы становимся частью общего тела.

Иногда – через молчание. Есть тишина одиночества и есть тишина общности. Когда много людей молчат вместе, это совсем иная тишина – плотная, тёплая, связующая.

Интерсубъективность может быть спроектирована. Мы можем создать условия, в которых гость перестанет быть изолированным наблюдателем и почувствует себя частью целого. Не через принудительные «интерактивы», а через точную организацию совместного внимания, совместного ритма, совместного присутствия.

Лев Толстой, описывая сцену охоты в «Войне и мире», фиксирует момент удивительной общности: старый граф Ростов, пропустивший волка, плачет от стыда и досады, и вся дворня, глядя на него, испытывает то же самое (Толстой Л. Н. Война и мир. Т. 2, ч. 4, гл. 6, 1869). Никто не договаривался чувствовать вместе. Пространство, напряжение, общая цель сделали своё дело.

В событийной практике я часто наблюдаю обратное: мы так боимся, что гостям будет скучно, что наполняем каждую секунду действием, информацией, сменой картинки. У гостя просто нет времени посмотреть на соседа. Нет времени разделить молчание. Нет времени почувствовать, что он здесь не один.

А ведь именно это чувство – «мы здесь вместе, и это важно» – останется с человеком дольше всего. Дольше, чем любой спикер. Дольше, чем любое шоу.

**Феноменологические механики. Введение в глосса-**

**рий.** В ходе феноменологического анализа мы постепенно начинаем замечать повторяющиеся паттерны – устойчивые способы, которыми событие воздействует на переживание гостя. В нашей профессиональной беседе мы давно дали им имена. Здесь я лишь кратко обозначу их.

### *Интенциональный захват.*

Есть моменты, когда внимание гостя не просто привлечено – оно пленено. Он не может отвести взгляд, не может переключиться, не может думать ни о чём другом. Это состояние не описывается метафорой «зацепило». Оно имеет точную структуру: наше сознание направлено на объект, и это направление становится невыбираемым.

Вопрос для анализа: где в событии гость теряет свободу отвлечься? Что его захватывает и как долго это длится?

### *Соматическое убеждение.*

Бывает, что человек не согласен с идеей на уровне слов, но его тело уже ответило согласием. Мурашки, слёзы, улыбка, напряжение в груди – тело поверило раньше, чем разум капитулировал. Соматическое убеждение – это опыт, когда истина входит через кожу, а не через кору.

Вопрос для анализа: в какие моменты тело гостя говорит «да», даже если разум ещё сомневается? Какими средствами это достигнуто?

### *Пороговый эффект.*

Вход в новое состояние почти всегда маркирован границей, которую нужно пересечь. Порог может быть физи-

ческим (дверь, занавес, луч света), временным (пауза, тишина), символическим (получение предмета, произнесение слов). Пересечение порога – всегда микро-инициация, маленькая смерть старого и рождение нового.

Вопрос для анализа: какие пороги пересекает гость в своём путешествии? Что он оставляет по ту сторону и что обретаёт здесь?

Каждая из этих механик – не гарантия успеха. Это, скорее, линза приближения. Надевая её, мы начинаем видеть в знакомом сценарии неожиданные слои. Обнаруживаем, что интенциональный захват требует от нас не большей громкости, а большей тишины. Что соматическое убеждение не выдерживает прямых призывов. Что порог нельзя сделать удобным – он должен оставаться порогом, границей, вызовом.

Феноменологический анализ учит нас задавать вопросы, которые раньше даже и не приходили нам в голову.

Мы прошли три уровня. Мы знаем, зачем Событие затевалось, какую историю рассказывает и как эта история переживается в теле, времени, пространстве, общности. У нас на руках – плотное, объёмное описание феномена. Но описание – ещё не есть знание. Мы не можем просто перетащить переживание из одного контекста в другой, но мы можем извлечь из него принципы. И это – задача четвёртого этапа.

## **Как работать с моделью: цикл «разбор → диагноз → проектирование»**

Я должен признаться вам в одном обмане. Все предыдущие страницы я выстраивал четыре этапа как строгую последовательность. Сначала «Зачем?», потом «Как история?», затем «Как переживается?», и наконец «Какие принципы?». Я рисовал некую прямую линию от цели к принципу, от принципа к новому проекту. И мне самому хотелось в это верить, ведь порядок всегда успокаивает.

Но правда сложнее.

Лев Выготский, размышляя о природе мышления, заметил: мы привыкли думать, что понимание движется от части к целому. Сначала узнаём буквы, потом складываем их в слова, потом из слов собираем фразу. Но реальный акт понимания устроен иначе. Он движется по кругу: от смутного ощущения целого – к анализу частей, и снова к целому, уже обогащённому пониманием этих частей (Выготский Л. С. Мышление и речь. С. 187—189, 1934).

Четыре этапа – это цикл, и единственный способ освоить его – перестать бояться возвращений.

**Модель как цикл. Мой первый серьёзный разбор по этой модели.**

Со своими учениками мы взяли событие, которое они

считали для себя провальным и начал методично проходить по этапам. Сформулировали сущностную задачу – вроде правильно. Разобрали драматургию – нашли конфликт, выстроили структуру актов. Перешли к феноменологии – вот здесь-то всё рухнуло. Потому что, начав всматриваться в переживание гостя, мы вдруг отчётливо увидели: никакой сущностной задачи, которую мы так красиво сформулировали, в реальности события не существовало. Она была лишь написана нами на бумаге, но не была воплощена ни в одной мизансцене, ни в одной реплике, ни в одном решении. Была диагностировали боль, которой на самом деле не было.

Пришлось вернуться к первому этапу. Переформулировать. Перепроектировать. А потом заново пройти всю драматургию.

Цикличность – не признак несовершенства модели, а её сущностное свойство. Четыре этапа, они как сообщающиеся сосуды. Уровень феноменологии может подсветить ошибку в системно-целевом анализе. Драматургический разбор способен обнажить пустоту там, где мы думали, что нашли инвариант. Синтез принципов часто заставляет нас пересмотреть, что именно мы считали удачей, а что – случайностью.

Не задавайтесь вопросом: «Какой у нас сейчас этап?». Лучше спросите: «Где мы находимся в цикле? Куда нам следует погрузиться, чтобы выйти на новый уровень понимания?».

Слова датского мыслителя Сёрена Кьеркегора точно пере-

дают суть нашей модели: «Жизнь может быть понята только назад, но прожита должна быть вперёд» (Кьеркегор С. Дневники. 1843). Мы обычно разбираем Событие постфактум, зная финал, зная, что сработало, а что нет. Мы нанизываем случившиеся факты на нить причинно-следственных связей. Это даёт нам иллюзию, что мы наконец поняли, как оно было устроено.

Однако наш новый проект всегда обращён в будущее. Мы не можем разбирать его задним числом – его ещё нет. Мы можем только переносить в него оптику, рождённую в цикле разборов прошлого. Цикл потому и цикл, что он не останавливается. Именно поэтому разбор завершённого События – это одновременно и проектирование События будущего. Мы учимся на том, что было, чтобы лучше войти в то, что ещё только предстоит.

**Учимся на чужом.** В театральных школах есть традиция: студенты пишут этюды по пьесам классиков. У них нет цели переписать Шекспира, их цель проникнуть в его мастерскую гениев. Понять, как устроен монолог Гамлета, из каких слоёв он соткан, как работают повторы и паузы, где напряжение достигает предела и почему именно здесь. Никто не требует от них написать «Гамлета» лучше, лишь требуют – понять.

Мы же лишены этой традиции. В нашей профессии принято разбирать чужие события в кулуарах, шёпотом, оценочно: «У них было круто», «А вот это они слили». Мы не учим-

ся на чужом опыте – мы его лишь потребляем и выносим вердикт.

Разбор по четырёхслойной модели – это есть способ превратить потребление в исследование.

Я предлагаю вам некий простой протокол. Мы берём чужое Событие – запись, сценарий, отзывы, всё, что доступно. И проходим четыре вопроса.

– Зачем? Какую боль лечило это событие? Не в заявлениях, а на самом деле. Кто был реальным стейкхолдером? Какой дефицит переживания восполнялся?

– Как историю? Какое путешествие совершал гость? Где завязка, поворот, кульминация? Какой архетип работал?

– Как переживалось? Не «что они хотели сказать», а что видел, слышал, чувствовал гость. Где он задерживался взглядом, где его тело напрягалось, где возникало чувство «мы»?

– Какие принципы? Если очистить это событие от декораций, имён, конкретных обстоятельств, какой инвариант останется? Что мы можем унести с собой в другой контекст?

С помощью этого протокола вы перестанете быть зрителем, выносящем свои оценки, и становитесь вдумчивым коллегой, изучающим ремесло.

Михаил Бахтин, размышляя о природе понимания, проводил важное различие. Есть понимание как узнавание: я встречаю знакомый знак и опознаю его значение. Это пассивный акт. И есть понимание как ответ: я вступаю в диалог с текстом, я отвечаю ему, я порождаю новое высказыва-

ние (Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. С. 353, 1979).

Разбор чужого События – это всегда ответ. Не «я понял, что они хотели сказать», а «я вижу, как это сделано, и отвечаю на это своим пониманием». Мы не присваиваем чужой опыт – мы вступаем с ним в диалог. И в этом диалоге рождается наше собственное знание.

**Диагноз. Формулировка проблемы.** Самое трудное в анализе события – не найти его слабые места. Слабые места всегда на поверхности. Тайминг провис, актёр переигрывает, свет не тот, звук невыносим. Это технические дефекты, и они лечатся техническими средствами.

Диагноз начинается именно там, где технические дефекты отсутствуют.

Событие может быть идеально отрепетировано, безупречно оснащено, профессионально исполнено – и при этом не работать. Не оставлять следа. Не менять состояния гостя. Быть красивым и мёртвым.

Вот здесь четырёхслойная модель становится настоящим инструментом диагностики. Потому что она позволяет задать вопрос: в каком именно слое произошёл разрыв?

– Разрыв между сущностной задачей и драматургией. Мы знаем, зачем делаем Событие, но не знаем, какую историю рассказываем. Задача сформулирована правильно, а сценарий про неё ничего не знает. Цель и средства существуют в параллельных вселенных.

– Разрыв между драматургией и феноменологией. История выстроена безупречно, но гость не может её прожить, потому что его тело не получает ключей. Слишком много текста, слишком мало пауз. Слишком яркий свет, не позволяющий сосредоточиться. Слишком быстрый ритм, не дающий переживанию осесть внутрь.

– Разрыв между феноменологией и принципом. Событие переживается сильно, ярко, глубоко – но мы не можем понять, почему. Мы не можем извлечь инвариант. А значит, не можем воспроизвести успех и не можем передать знание.

– Разрыв между принципом и новым контекстом. Мы вывели формулу, но при переносе в другой проект она не сработала. Мы перепутали инвариант с эффектом.

Диагноз События – это указание на точку приложения усилий. Не «плохое событие», а «разрыв между слоем 2 и слоем 3, требующий феноменологической доработки сценария». Формулировка проблемы на языке модели автоматически содержит в себе направление решения.

Антон Чехов, которому, как врачу, диагноз был знаком не метафорически, а профессионально, писал брату: «Тогда только человек станет лучше, когда вы покажете ему, каков он есть» (Чехов А. П. Письмо Ал. П. Чехову, 10 мая 1886). Так вот наш диагноз – это и есть такое показывание. Без осуждения, без попытки немедленно исправить. Просто: вот как это устроено, и вот где ткань дала разрыв.

Событие, получившее точный диагноз, уже наполовину

вылечено. Ибо неясная боль, блуждающая по всему телу, страшнее перелома. Перелом хотя бы понятен.

**Проектирование. От принципа к новому сценарию.** Итак, цикл завершён. Мы разобрали чужое или своё Событие, поставили диагноз, сформулировали принципы. У нас на руках – инварианты, очищенные от обстоятельств конкретного кейса. И тут возникает соблазн, перед которым я сам устоял далеко не сразу. Соблазн называется перенос готового решения. Мы говорим себе: в том проекте сработала петля идентичности, значит, и в этом мы сделаем петлю идентичности. В том проекте работал принцип разрешённой слабости, значит, и здесь мы дадим гостю право на уязвимость. Мы берём готовую форму и пытаемся натянуть её на новый контекст, как старую одежду на другое тело.

Однако результат почти всегда плачевен. Потому что мы перенесли эффект, а не принцип. Мы перенесли конкретное воплощение – и забыли спросить себя: а как этот принцип должен выглядеть здесь, в этом пространстве, с этими людьми, с этой задачей?

Проектирование от принципа.

Я не могу взять сценарий «1001 ночи» и поставить его на корпоративе для ритейлеров. Это будет неуместная пародия. Но я могу взять принцип петли идентичности и спросить себя: как здесь, в этом контексте, организовать встречу гостя с отвергнутой частью себя? Какой персонаж станет проводником? Какой выбор окажется ценой? Какое подтвер-

ждение будет достаточным?

Принцип не отвечает на эти вопросы. Принцип только удерживает меня в поле правильных вопросов.

Людвиг Витгенштейн, чей «Логико-философский трактат» кажется бесконечно далёким от наших задач, однажды обронил фразу, которая стала теперь для меня неким профессиональным ориентиром: «Не мысль, а способность применить мысль – вот что требует усилия» (Витгенштейн Л. Философские исследования. §321, 1953). Можно блестяще сформулировать инвариант, защитить его в интеллектуальном споре, убедить коллег в его истинности – и полностью провалить проектирование, потому что не сумел перевести формулу на язык пространства, времени, тела.

Проектирование от принципа – это всегда такой перевод. С языка аналитики на язык мизансцены. С языка инвариантов на язык жестов, пауз, света, дистанции. И это работа более тонкая и более трудная, чем сам анализ.

Я часто говорю ученикам: представьте, что вы держите в руках не сценарий и не бриф, а чистое стекло, через которое смотрите на мир. Четырёхслойная модель – не координаты, который вы накладываете на реальность. Это определенный способ протирать это стекло. Иногда оно запотеваёт, и вы перестаёте видеть цель. Иногда на нём появляются царапины старых решений, и вы путаете их с реальностью. Иногда вы смотрите так долго и пристально на само стекло, что забываете: стекло – это только инструмент, а видеть нуж-

но то, что по ту сторону.

Разбор, диагноз, проектирование – три движения одного цикла. Не этапы, которые проходятся раз и навсегда, а ритм, в котором живёт профессионал.

Сегодня вы разбираете чужой провал и находите в нём зерно будущего успеха. Завтра вы ставите диагноз собственному проекту и видите, что разрыв был не там, где вы искали. Послезавтра вы входите в новый бриф, вооружённые не готовыми решениями, а способом смотреть.

Модель не заменяет талант. Модель не гарантирует успех. Модель не боится ошибок. Модель даёт другое. Она даёт язык, на котором можно говорить с собой и с другими. Она даёт память, в которой не исчезает ни один опыт. Она даёт право ошибаться осознанно, а не вслепую.

## **Инварианты действия: откуда берутся принципы и как их классифицировать**

Анализируя свой кейс иммерсивного бизнес-ужина "1001 ночь» я самостоятельно вывели три принципа которые там использовались. Петля идентичности, трансформация страха в путешествие, разрешённая слабость. Они точно сработали в этом Событии. Но я все не решался переносить их в другие проекты. Меня останавливал один и тот же вопрос: за каждым из этих принципов стоит конкретное режиссёрское решение, конкретная мизансцена, конкретный

текст. Алладин, потерявший лампу, спрашивает у гостей: «Что мне делать?». Джафар крадёт лампу в перерыве, когда никто не смотрит. Генеральный говорит: «Вы и есть султаны». Если я перенесу в другой проект только форму – «пусть гость почувствует себя султаном», – это будет в лучшем случае наивно, в худшем – фальшиво. Но если я не перенесу ничего, каждый новый проект придётся начинать с нуля, как будто до меня никто не сталкивался с задачей превратить страх в азарт.

### **Термин: «Драматургическая пружина»**

Прежде чем двигаться дальше, нужно договориться о слове. «Инвариант» точен, но холоден. Он из математики, из программирования, из теории структур. Слишком академично, слишком далеко от живой ткани события. Я перепробовал много замен. «Принцип» – слишком широко, под него подходит и «надо любить гостя». «Механика» – звучит бездушно. «Архетип» – занят Юнгом, у него своя тяжёлая ноша.

В конце концов я остановился словосочетании «драматургическая пружина».

Пружина – это то, что накапливает энергию, удерживает её в сжатом состоянии и в нужный момент разжимается, производя действие. Она невидима, пока всё идёт гладко, но без неё конструкция мертва. У каждой пружины есть предел сжатия и своя сила толчка, и главное – одну и ту же пружину можно поставить в разные механизмы. Часовой механизм и дверной замок используют разные пружины, но закон

Гука един для всех.

## Три класса пружин

Я перебирал свою коллекцию драматургических пружин, группировал, выбрасывал дубли, снова группировал, и постепенно проступила структура, которую я даже и не планировал заранее, но которая теперь кажется мне почти очевидной.

Все работающие драматургические пружины, которые мне встречались, делятся на три класса. Они соответствуют трём слоям нашей аналитической модели, но в проектировании выступают не как этапы, а как одновременные напряжения.

Первый класс отвечает на вопрос: «Как гость перестаёт быть собой прежним и становится собой новым?». Это пружины идентичности и перехода. Они связаны с телесным опытом, с именем, с порогом. Я называю их порогово-статусными.

Второй класс отвечает на вопрос: «Как удержать внимание гостя в течение длительного времени?». Это пружины конфликта, препятствия, превращения страха в приключение. Я называю их нарративно-конфликтными.

Третий класс отвечает на вопрос: «Как разрозненные индивиды становятся „мы“?». Это пружины общего действия, ритуала, синхронизации, лидерского присутствия. Я называю их ритуально-синхронизирующими.

ваю их интересубъективно-ритуальными.

Однако ни одна пружина не работает в одиночку. Событие всегда держится на системе пружин, и если хотя бы один класс выпадает, конструкция либо не набирает энергию, либо разряжается вхолостую.

### **Класс А. Порогово-статусные пружины**

Здесь главное – символическое переименование, подкреплённое телесным действием. Гость получает новое имя, новый титул, новую роль. Он слышит это имя, произнесённое громко, публично, авторитетно. Его тело реагирует на этот акт: выпрямляется спина, расправляются плечи, меняется дыхание.

#### **А1. Петля идентичности**

Гость в начале события получает новый статус. Затем этот статус подвергается сомнению или испытанию. В кульминации он публично подтверждается значимым другим. Без сомнения подтверждение не работает. Без подтверждения испытание остаётся травмой.

#### **А2. Телесное переименование**

Присвоение имени, титула, роли сопровождается физическим действием: остановкой движения, поворотом корпуса, зрительным контактом, касанием. Имя не просто сообщается – оно входит в тело через ритм, громкость, паузу. В «1001 ночи» это работало при входе, когда глашатай брал паузу перед титулом каждого гостя.

#### **А3. Пороговая маркировка**

Пересечение границы между «там» и «здесь» маркируется изменением хотя бы одного сенсорного канала. Свет становится теплее или холоднее. Звук появляется или исчезает. Фактура поверхности под пальцами меняется. Гость не обязан осознавать это изменение – его тело фиксирует переход. У лифта в «1001 ночи» играли трубачи, и этот звук работал как акустический порог.

Антрополог Виктор Тэрнер, описывая лиминальные фазы ритуалов, заметил: порог не терпит нейтральности. Он либо пугает, либо завораживает, либо очищает. Нейтральный порог – испорченный порог (Turner V. *The Ritual Process*. P. 94, 1969).

### **Класс Б. Нарративно-конфликтные пружины**

Здесь главное – конфликт, персонифицированный в антагонисте. Скука на Событии возникает не от недостатка активности, а от отсутствия препятствия. Гостю нечего преодолевать – и он быстро выключается.

#### **Б1. Трансформация страха в путешествие**

Коллективная тревога перед будущим, перед неизвестностью, перед переменами материализуется в конкретном антагонисте. Путь к решению пролегает через места, уже освоенные сообществом. Страх перестаёт быть абстрактным и становится приключением с известными ориентирами. В «1001 ночи» страх перед Эр-Риядом стал Джафаром, а знакомые города – этапами путешествия.

#### **Б2. Разрешённая слабость**

Протагонист, с которым идентифицируется гость, открыто признаёт свою несостоятельность и просит помощи у зала. Это создаёт у гостя состояние «разрешённой компетентности» – он чувствует себя экспертом и спасителем. Важное условие: слабость должна быть подлинной, а не ритуальной. Алладин действительно не знает, что делать с лампой, и спрашивает у зала – это работает. Если бы он спросил, заранее зная ответ, пружина бы сломалась.

### БЗ. Незавершённое действие

Сюжетная линия обрывается на полуслове и возобновляется через значительный промежуток времени. В паузе гость достраивает историю сам. Классический пример – украденная лампа, о которой «забывают» на полчаса. Чехов говорил: если в первом акте на стене висит ружьё, в последнем оно должно выстрелить. Но между первым актом и последним должно пройти достаточно времени, чтобы зритель забыл о ружье, – тогда выстрел будет неожиданным (Чехов А. П. Письмо А. С. Лазареву, 1 ноября 1889). Незавершённое действие – это то самое ружьё, которое не стреляет слишком долго, а потом стреляет не там, где ждали.

### **Класс В. Интерсубъективно-ритуальные пружины**

Здесь главное – совместное действие, не имеющее утилитарного смысла. Люди едят, чтобы утолить голод, – это утилитарно. Люди вместе поднимают бокалы, вместе замирают в тишине, вместе произносят одни и те же слова – это ритуал.

## В1. Совместный пир

Еда и питьё, организованные как общее действие, а не как индивидуальное потребление. Общие столы, общие блюда, синхронный тост. Исследование Книффина с соавторами, проведённое в пожарных частях США, показало: частота совместных приёмов пищи положительно коррелирует со сплочённостью команды и эффективностью тушения пожаров. Авторы назвали этот эффект «комменсалитетом» (Kniffin K.M., Wansink B., Devine C.M., Sobal J. Eating Together at the Firehouse. P. 12, 2015).

## В2. Единый ритм

Задание общего дыхания, общего темпа движения, общего времени смеха. Достигается через музыку, через синхронные действия, через ожидание общей развязки. В «1001 ночи» Мудрец несколько раз дирижировал залом: «Готовы? Готовы?!». Сначала отвечали актёры, потом трубачи, потом зал. Ритм захватывал даже тех, кто не хотел участвовать.

## В3. Лидерское присутствие

Подтверждение ценности гостя исходит от реального носителя власти, а не от нанятого актёра. В том же исследовании Книффина отдельно выделен фактор «позитивного лидерского поведения во время совместных трапез» – он оказался сильнее, чем качество самой еды. Антон Атрашкин, сказавший «Вы и есть султаны», был не актёром, а программным директором. Если бы ту же фразу произнёс ведущий, она потеряла бы половину веса.

#### **В4. Инклюзивный выбор**

Гость не обязан участвовать, но имеет такую возможность. Создание зон разной активности, опциональность ритуалов, отказ от принудительного веселья. Отчёт по инклюзивному дизайну событий, подготовленный Международной ассоциацией организаторов мероприятий, фиксирует парадокс: чем легче гостю отказаться от участия, тем охотнее он участвует (IAPCO Inclusive Event Design Report. P. 23, 2022). В «1001 ночи» никто не заставлял гостей выходить на сцену, но желающие находились всегда.

#### **Как увидеть пружину в своём проекте**

Я часто слышу от коллег: «Это всё красиво, но как мне самому понять, что вот этот кусок – пружина, а не просто удачная шутка?» Я отвечаю: пружина всегда оставляет следы. Их три.

Первый след – повторяемость. Если вы ловите себя на том, что используете один и тот же ход в разных проектах, в разной аудитории, с разными декорациями, – значит, вы интуитивно нащупали пружину. Не отмахивайтесь от этого как от «авторского почерка». Выньте ход из контекста, очистите от обстоятельств, запишите в виде формулы. Вы удивитесь, как много ваших любимых приёмов окажутся вариантами А2 или Б3.

Второй след – сопротивление. Пружину трудно сломать. Если вы вырезаете сцену, а конструкция продолжает стоять, – это была не пружина, это был просто эффект. Если

вы вырезаете сцену и всё рушится – вы нашли несущий элемент. Зафиксируйте его.

Третий след – узнавание в чужом опыте. Вы смотрите чужой проект и вдруг понимаете: «О, да это же петля идентичности, только в профиль». Не бойтесь – это не плагиат и не подозрение в заимствовании. Это и есть диагноз: принцип действительно существует, раз его открыли независимо друг от друга в разных местах.

Я не настаиваю на том, что три класса исчерпывают всё разнообразие драматургических пружин. Каждый год я нахожу в чужих проектах пружины, которые не укладываются в мою сетку. Иногда приходится расширять класс, иногда – создавать новый. Это нормально.

Я предлагаю свою классификацию не как догму, а как вашу стартовую площадку. У вас будет своя коллекция. В ней появятся пружины, которых нет у меня, – и я буду рад, если вы расскажете мне о них. Потому что главное свойство пружины – не в том, чтобы лежать в коробке, а в том, чтобы работать. И если наша общая коллекция поможет кому-то однажды удержать конструкцию, которая без неё рухнула бы, – значит, мы всё делаем правильно.

## **А теперь подробно про классы**

### **Класс А. Порогово-статусные пружины**

Этот класс я долго не мог выделить в отдельную группу, мне казалось, что работа с идентичностью гостя – слишком тонкая материя, чтобы раскладывать её на какие-либо

схемы. Переименование, статус, порог – это же почти сакральное, думал я. Нельзя же проектировать ритуал так же, как проектируют освещение или рассадку. Оказалось, можно и нужно. Порогово-статусные пружины отвечают на те важные вопросы, который редко задают вслух, но который незримо висит над каждым Событием: кем я здесь буду? Гость входит в пространство и первые секунды, иногда минуты, находится в состоянии мучительной неопределённости. Я – зритель? Я – участник? Я – гость, которого обслуживают, или соавтор, без которого ничего не случится? Если событие не даёт ответа на этот вопрос, гость отвечает себе сам. И почти всегда отвечает неправильно: «Я здесь лишний», «Я здесь случайно», «Я здесь просто поел и уйду». Порогово-статусные пружины существуют, чтобы этого не произошло.

### **Общий механизм: символическое переименование и телесное действие**

Я всегда наблюдаю за гостями в момент входа. Есть одна секунда – между тем, как человек переступил порог, и тем, как он нашёл глазами бар, столик, знакомое лицо, – когда он абсолютно открыт. Его тело ещё не выбрало позу, взгляд ещё не зафиксировал цель, дыхание ещё не подстроилось под ритм помещения. В эту секунду можно посеять зерно.

Арнольд ван Геннеп, изучавший обряды перехода у раз-

ных народов, заметил удивительную закономерность: все ритуалы, связанные со сменой статуса, включают акт отделения и акт присоединения. Между ними – порог, лиминальная фаза, где человек уже не тот, кем был, но ещё не тот, кем станет (van Gennep A. *The Rites of Passage*. P. 21, 1909). Современное событие сжимает эту фазу до нескольких секунд у дверей, но структура остаётся той же.

Виктор Тэрнер, развивая идеи ван Геннепа, подчёркивал: лиминальное существо не имеет статуса, оно «невидимо» для социальной классификации. Единственный способ вывести его из этой невидимости – дать ему новое имя, новый знак, новое тело (Turner V. *The Ritual Process*. P. 95—97, 1969). Не в переносном смысле, а в самом прямом.

Главный механизм класса А – символическое переименование, подкреплённое телесным действием. Гость слышит своё имя, произнесённое громко, публично, авторитетно. Его тело реагирует на этот акт: выпрямляется спина, расправляются плечи, меняется дыхание. Это не метафора. Это физиология. Звук собственного имени активирует у человека особые зоны мозга, отличные от зон восприятия других слов, – височную долю и префронтальную кору, связанные с саморефлексией и памятью о себе (Carmody D.P., Lewis M. *Brain Activation When Hearing One's Own Name*. P. 108, 2006). Когда это имя произносится в момент пересечения порога, его эффект усиливается многократно.

## **A1. Петля идентичности**

Долгое время я не мог понять, почему одни События с мощным входом эмоционально проваливаются где-то к середине, а другие, начинающиеся скромно, к финалу почему-то взлетают. Разгадка пришла ко мне, когда я перестал рассматривать вход изолированно.

Петля идентичности – это трёхтактная конструкция.

Первый такт: присвоение статуса. Гость получает новое имя, титул, роль. В «1001 ночи» это работало при входе: глшатай брал паузу, смотрел в глаза и произносил: «Светлейший князь Анталыйский...». Человек, который секунду назад был менеджером среднего звена из Екатеринбурга, становился вдруг персонажем сказки.

Второй такт: сомнение или испытание. Присвоенный статус нельзя просто взять и оставить себе – он должен быть проверен на прочность. В «1001 ночи» это длилось почти полтора часа. Султан не приходил, лампа пропадала, Жасмин похищали. Гость начинал сомневаться: действительно ли я тот, кем меня назвали? Или это просто вежливая пустышка?

Третий такт: публичное подтверждение. В кульминации авторитетный носитель власти (не актёр, а реальный лидер) обращается к гостю и подтверждает: да, ты тот самый. В «1001 ночи» генеральный директор сказал: «Ваши Величества Султаны...». Петля замкнулась.

Почему это работает? Потому что человеку недостаточно однажды получить новый статус. Ему нужно, чтобы этот

статус признали другие. Социологи Питер Бергер и Томас Лукман называли это «социальным конструированием реальности»: идентичность, не подтверждённая значимыми другими, остаётся субъективной фантазией (Berger P.L., Luckmann T. *The Social Construction of Reality*. P. 92, 1966). Именно петля идентичности превращает фантазию в факт.

Я часто вижу ошибку: режиссёры дают гостю красивый статус в начале и забывают про него до финала. Или, наоборот, устраивают мощное испытание, но не удосуживаются подтвердить его результат. Без сомнения подтверждение не нужно. Без подтверждения испытание не завершено. Петля должна быть замкнута, иначе энергия уходит в никуда.

## **A2. Телесное переименование**

Вы думаете, что имя – это просто ярлык, лишь некий способ идентификации, не более? Однако антропология и нейробиология говорят совершенно обратное.

В архаических культурах имя есть часть души. Узнать истинное имя человека или божества – значит обрести над ним власть. Смена имени сопровождает инициацию, вступление в брак, посвящение в сан. Имя не описывает сущность – оно её творит.

Телесное переименование – это современный, облегчённый вариант архаического имянаречения. Его суть не в том, чтобы присвоить гостю новый титул, а в том, чтобы этот акт был пережит телесно.

Вот как это выглядит в работающей драматургической

пружины.

Звучит голос. Гость останавливается. Корпус разворачивается к источнику звука. Устанавливается зрительный контакт. Глашатай произносит имя – но не скороговоркой, а с выделением, иногда с предшествующей паузой, иногда с понижением интонации на первом слоге. В момент произнесения имени гость чувствует, как его собственное тело откликается: шея напрягается, плечи расправляются, вес перераспределяется на обе ноги.

То что я описываю – это не эзотерика. Это психофизика. Исследователи невербальной коммуникации давно заметили, что произнесение имени собеседника в момент установления контакта изменяет мышечный тонус слушающего – он становится более открытым, менее защищённым (Knapp M.L., Hall J.A., Horgan T.G. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. P. 78, 2014).

В «1001 ночи» этот приём был развёрнут во всю мощь. Глашатай не просто читал список – он отыскивал гостя взглядом, брал паузу, иногда переспрашивал имя у организаторов, создавая напряжение ожидания. К моменту, когда титул произносился, всё внимание зала – и самого гостя – было сконцентрировано на этом акте.

В других контекстах телесное переименование может выглядеть иначе. На конференции это может быть момент вручения бейджа, когда организатор смотрит в глаза, называет имя и только потом протягивает пластиковую карточку.

В детском лагере – момент посвящения в отряд, когда вожакий кладёт руку на плечо и произносит: «Теперь ты – Орлёнок». В частном празднике – тост, в котором именинника называют не привычным домашним именем, а полным, взрослым, почти незнакомым.

Форма может быть любой. Суть одна: имя входит в тело, и тело запоминает это вхождение.

### **А3. Пороговая маркировка**

В книге «Поэтика пространства» Гастон Башляр заметил, что дом для человека – не просто убежище, а первая вселенная. И самая важная часть этой вселенной – не комнаты, а пороги. Места перехода, где внутреннее встречается с внешним, своё с чужим, безопасное с опасным (Bachelard G. *The Poetics of Space*. P. 62, 1958).

Пороговая маркировка – это сознательное проектирование таких мест.

Большинство организаторов думают о входе функционально: как о пропускном пункте. Где поставить рамку металлодетектора? Где повесить гардероб? Где разместить регистрацию, чтобы не создавать очередь? Да, это важные вопросы. Но они не имеют отношения к порогу.

Порог – это не место проверки списков приглашенных. Порог – это место превращения.

В событии «1001 ночь» порогов было несколько, и каждый был маркирован изменением сенсорного канала.

Первый порог: лифт. Гость поднимается из привычного

пространства отеля, бизнес-центра, городской улицы. Двери лифта открываются – и его встречает звук трубы. Восточная мелодия, живой инструмент, невозможный в деловом контексте. Это изменение аудиального канала. Гость ещё не видит зала, ещё не знает, что будет дальше, но его слух уже переключился в другой режим.

Второй порог: холл перед дверями в зал. Здесь работает глашатай, здесь происходит телесное переименование. Но кроме этого – меняется освещение. Из нейтрального, функционального света холла гость попадает в приглушённый, тёплый, почти сумеречный свет восточного дворца. Это изменение визуального канала.

Третий порог: запрет на телефоны. Формально – просьба убрать смартфоны, чтобы не исказить образ султана. Фактически – отсечение ещё одного сенсорного канала. Гость лишается привычного экрана, за которым можно спрятаться. Он остаётся наедине с пространством, с другими людьми, с самим собой. Это изменение тактильно-моторного опыта.

Виктор Шкловский в статье «Искусство как приём» писал, что задача искусства – возвращать вещам их «осязаемость», выводить из автоматизма восприятия (Шкловский В. Б. О теории прозы. С. 13, 1929). Пороговая маркировка делает то же самое: она выводит гостя из автоматизма «я захожу на мероприятие» и возвращает остроту первого взгляда.

Важное условие: гость не обязан осознавать эти изме-

нения. Более того, часто лучше, если он их не осознаёт. Свет стал теплее – он почувствовал это кожей, но не подумал: «Ах, здесь применили лампы с цветовой температурой 2700 Кельвинов». Труба заиграла – он вздрогнул, но не сказал себе: «Здесь используется аудиомаркер перехода». Порог работает на телесном, досознательном уровне. Если гость начинает анализировать приёмы, значит, приёмы слишком громкие.

### **Почему эти пружины работают вместе**

Я перечисляю А1, А2, А3 как отдельные пружины, но в живом событии они почти никогда не встречаются поодиночке.

Петля идентичности требует телесного переименования на входе – иначе статус не присвоится, останется формальностью. Телесное переименование требует пороговой маркировки – иначе тело не успеет переключиться, останется в режиме «я просто прохожу мимо». Пороговая маркировка без дальнейшего подтверждения статуса остаётся красивым, но пустым эффектом – гость переступит границу, но не узнает, зачем.

В «1001 ночи» эти три пружины были единым целым. Вход с титулами – телесное переименование на маркированном пороге. Ожидание султана – сомнение в полученном статусе. Финальное признание – публичное подтверждение. Каждая пружина держит две другие.

Но сразу предупрежу, нельзя механически попытаться

вставить «петлю идентичности» в свои проекты формально. При входе каждому выдать табличку «Сегодня ты – герой». А в финале сказать: «Вы настоящие герои!». Ничего не произойдет. Потому что нет сомнения. Нет испытания. Нет риска, что статус не подтвердится. Петля идентичности работает только тогда, когда гость действительно переживает момент утраты статуса. Когда он не уверен, что справится. Когда подтверждение приходит как неожиданное освобождение.

Без этой дрожи пружина не сожмется. А несжатая пружина – просто кусок металла.

### **Класс Б. Нарративно-конфликтные пружины**

Я был уверен, что удержать внимание гостя можно только одним способом – непрерывно поставлять новые стимулы. Смена картинки, громкая музыка, неожиданные выходы, интерактив каждые пять минут. Я гнался за плотностью событий, пока не заметил странную закономерность: в самых плотно упакованных программах гости скучали больше всего. Они так уставали от постоянного движения, что отключались и начинали проверять свои телефоны.

Вывод который я сделал: скука – это не недостаток стимулов. Скука – это отсутствие препятствия.

Когда гостю нечего преодолевать, и он выпадает из события. Не важно, как часто меняются картинки на экране. Важно, есть ли у него вопрос, ответ на который он хочет узнать, есть ли враг, которого он хочет победить, есть ли тайна, ко-

торую он хочет разгадать.

Класс Б и отвечает на вопрос: как удержать внимание гостя в течение длительного времени? Не развлечь, не отвлечь, а именно удержать – сделать так, чтобы он сам хотел оставаться внутри. Главный механизм здесь – конфликт, персонифицированный в антагонисте. Конфликт может быть внешним (гость против обстоятельств) или внутренним (гость против себя), но он обязательно должен обрести лицо. Абстрактная проблема не держит внимание. Конкретный враг – держит.

### **Б1. Трансформация страха в путешествие**

В любом сообществе людей есть коллективная тревога. Перед будущим, перед неизвестностью, перед переменами. На корпоративе это может быть страх перед реорганизацией. На конференции – страх перед новым рынком. На дне рождения – страх перед возрастом. Обычно организаторы делают вид, что никакой тревоги нет, и веселят как ни в чём не бывало или пытаются заглушить её громкими лозунгами.

Но тревогу нельзя заглушить, её можно только трансформировать.

Пружина Б1 работает так: коллективная тревога материализуется в конкретном антагонисте. Он получает имя, лицо, голос, намерения. Гость больше не боится некоего абстрактного будущего – он боится конкретного Джафара. А Джафара можно победить.

В «1001 ночи» этим антагонистом стал визирь, жаждущий

власти. За ним стояла реальная тревога аудитории: предстоящий выход на рынок Саудовской Аравии, незнакомая культура, риски, сомнения. Организаторы не стали читать лекцию о том, почему Эр-Рияд – это безопасно, они специально сделали Джафара врагом, которого нужно перехитрить.

Следующий шаг – путь к решению прокладывается через места, уже освоенные сообществом. В «1001 ночи» Синдбад рассказывал о своих путешествиях по городам, где уже проходили выставки заказчика: Ташкент, Астана, Ереван, Геленджик. Каждое название вызывало у гостей узнавание, приятные воспоминания, чувство компетентности. Тревога перед неизвестным Эр-Риядом обрамлялась знакомыми ориентирами. Страх превращался в приключение.

Карл Юнг писал о персонификации теней: бессознательное содержание, чтобы стать доступным для работы, должно обрести образ (Jung C.G. *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self*. P. 8, 1951). Джафар – это такой образ, такая тень коллективной тревоги. Синдбад – это тень коллективного опыта. Встречая их, гость вступает в диалог с собственными страхами и ресурсами, даже не осознавая этого.

В других контекстах эта пружина может выглядеть иначе. На конференции, посвящённой выходу на новый рынок, антагонистом может стать скептик в зале, которому ведущий даёт слово для самого острого вопроса, а потом сообщество совместно находит ответ. В корпоративе для компании, пе-

реживающей слияние, антагонистом может стать «призрак прошлого» – персонаж, олицетворяющий старую корпоративную культуру, которую нужно попрощаться, чтобы открыться новой. Условие работы: антагонист не должен быть картонным злодеем. Он должен вызывать сложные чувства – где-то даже симпатию. Джафар в «1001 ночи» был не просто плоским, у него была своя логика, своя боль, своя песня. Это делало его живым, а значит, победа над ним – настоящей.

## **Б2. Разрешённая слабость**

Честно, говоря, я не решался включать эту пружину в классификацию. Слишком рискованная, думал я. Слишком легко здесь сорваться в фальшь. Но опыт показывал снова и снова: моменты, когда герой открыто признаёт свою несостоятельность и просит помощи у зала, становятся самыми сильными точками События. Зритель, который минуту назад был пассивным наблюдателем, вдруг оказывается необходимым. От него что-то зависит. Он знает то, чего не знает герой. Он может спасти.

В «1001 ночи» это сработало дважды. Первый раз – когда Алладин получил лампу, повертел её в руках и спросил у зала: «Что мне с ней делать?». Кто-то из гостей крикнул: «Потри!». Алладин потёр – появился Джин. Гость, выкрикнувший эту подсказку, стал соавтором чуда. Второй раз – когда лампа пропала, и Алладин снова обратился к залу: «Где мне искать Жасмин?». И тут из-за стола поднялся Синдбад.

Я называю это состояние «разрешённой компетентно-

стью». Гость получает легальную возможность почувствовать себя экспертом, спасителем, тем, кто знает ответ. При этом он не берёт на себя ответственность за всё событие – только за маленький кусочек, за одну подсказку, за одно решение. И этого вполне достаточно, чтобы включиться. Но, Важнейшее условие: слабость должна быть подлинной. Не наигранной, не ритуальной. Если Алладин на самом деле знает, что делать, но притворяется, что не знает, – фальшь чувствуется сразу. Тело гостя считывает его невербальные сигналы, и пружина ломается. Подлинность – это когда герой действительно оказывается в ситуации, где без помощи зала ему не справиться.

В психологии есть понятие «оптимальной уязвимости» – состояния, в котором человек открыт для помощи, но не беспомощен (Brown В. Daring Greatly. P. 45, 2012). Алладин не беспомощен – он активен, он ищет, он спрашивает. Но он признаёт, что у него нет ответа. Эта комбинация – активность плюс открытость – создаёт идеальные условия для включения другого.

В частных событиях разрешённая слабость работает через тосты. Когда именинник или молодожёны говорят не заученные речи, а вдруг запинаются, сбиваются, начинают плакать, – зал включается. Для них – это момент истины. Гости вдруг понимают: здесь не шоу, здесь жизнь, и начинают дышать в одном ритме.

### **Б3. Незавершённое действие**

В 1927 году советский психолог Блюма Зейгарник провела простой эксперимент. Она давала испытуемым задания, часть из которых разрешала выполнить до конца, а часть прерывала на полпути. Через некоторое время она просила вспомнить, какие задания были. Оказалось, что незавершённые действия запоминались в два раза лучше (Zeigarnik B. Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. P. 10, 1927). Эффект Зейгарник работает с сюжетами, с историями, с событиями. Если линия обрывается на полуслове, мозг продолжает её держать, искать завершение, достраивать.

В «1001 ночи» этот прием был использовано намеренно. Джафар украл лампу в середине вечера, и об этом преступлении никто не вспоминал почти полчаса. Гости ели, танцевали, участвовали в кастинге, а в глубине сознания сидел вопрос: «А где лампа? Что с Алладином? Вернут ли её?». К моменту, когда Синдбад встал из-за стола и начал свой монолог, напряжение достигло пика.

Альфред Хичкок объяснял разницу между саспенсом и сюрпризом: сюрприз – это когда бомба взрывается неожиданно, и зритель получает порцию адреналина на пятнадцать секунд. Саспенс – когда зритель знает, что бомба под столом, а персонажи не знают, и напряжение длится пятнадцать минут (Truffaut F. Hitchcock. P. 73, 1967). Незавершённое действие работает по логике саспенса: гость знает, что сюжетная линия не закрыта, и ждёт её завершения. Время ожидания

работает на событие.

Важный нюанс: незавершённое действие нельзя оставлять слишком надолго. Если пауза затягивается, мозг устает ждать и переключается на что-то другое. Пауза должна длиться ровно столько, сколько нужно было для того, чтобы гости успели соскучиться по развязке, но не забыли о ней.

В других контекстах эту пружину можно использовать через анонсы. «После ужина вас ждёт сюрприз». И больше ничего. Весь ужин гости гадают, что это будет. Или через обещание, которое откладывается. «Сейчас мы начнём, но сначала небольшая церемония». Церемония затягивается, и напряжение растёт.

### **Как эти пружины работают вместе**

В «1001 ночи» три пружины класса Б выстроены в последовательность, которая ведёт гостя от тревоги к вовлечённости.

Сначала трансформация страха в путешествие (Б1). Гости входят с невысказанной тревогой перед Эр-Риядом. Им дают антагониста (Джафара) и знакомые ориентиры (города прошлых выставок). Страх становится игрой. Потом незавершённое действие (Б3). Лампа украдена. Возникает вопрос, который держит внимание следующие полчаса. Гости не могут отвлечься полностью – где-то в фоне тикает таймер. И наконец разрешённая слабость (Б2). Алладин просит помощи. Гость, который ждал развязки, получает возможность в неё включиться. Синдбад встаёт, и зал выдыхает – не только по-

тому, что сюжет завершается, но потому что они сами стали частью этого завершения.

Каждая следующая пружина использует энергию, накопленную предыдущей. Без страха не было бы нужды в путешествии. Без незавершённости не было бы напряжения. Без слабости не было бы включения.

Пружины класса Б – это система. Они должны быть встроены в драматургию События так, чтобы каждая следующая опиралась на предыдущую. Тогда они работают не как отдельные трюки, а как единый механизм, который держит зал в напряжении от начала до конца.

### **Класс В. Интерсубъективно-ритуальные пружины**

Мне казалось, что работа с общностью – дело десятое. Главное – придумать яркий сценарий, найти хороших актёров, выстроить драматургию. А гости сами как-нибудь скоординируются, сами почувствуют единство. Я ошибался.

Было несколько событий, где всё работало: сценарий, актёры, свет, музыка, – но после финала зал не становился единым целым. Люди расходились по одиночке, вежливо улыбаясь друг другу. Они так и не стали «мы». Общность не возникает сама собой. Её нужно проектировать так же тщательно, как конфликт или переименование.

Класс В отвечает на вопрос: как разрозненные индивиды становятся «мы»?

Главный механизм здесь – совместное действие, не име-

ющее утилитарного смысла. Утилитарные действия (поеть, выпить, получить информацию) могут выполняться и в одиночку. Ритуал требует другого: он требует, чтобы люди делали что-то вместе без видимой практической цели. В этом «без цели» и рождается общность.

## **В1. Совместный пир**

Еда на событии – это всегда риск. С одной стороны, если к еде относятся как к техническому обслуживанию (накормить гостей, чтобы не были голодными), она просто станет фоном. Если же к еде отнестись как к шоу (изысканные блюда, молекулярная кухня, фуршет с невероятными закусками), она становится развлечением. Но только когда еда становится общим действием, она превращается в ритуал.

В «1001 ночи» этот принцип был реализован не сразу. Сначала шёл перерыв, во время которого гости подходили к столам, брали еду, садились кто где. Это было индивидуальное потребление, но затем происходило нечто важное: повар и официанты начинали взаимодействовать с залом, разыгрывались сценки, люди за столами начинали переговариваться, передавать друг другу блюда. Возникало то, что антропологи называют «комменсалитетом» – совместная трапеза как акт установления связей.

Исследование Книффина с соавторами, проведённое в пожарных частях США, показало поразительную вещь: частота совместных приёмов пищи положительно коррелировала не только со сплочённостью команды, но и с эффективно-

стью тушения пожаров. Авторы назвали этот эффект «комменсалитетом» и отдельно подчеркнули: важно не просто есть в одно время, а есть вместе, за общим столом, делясь едой (Kniffin K.M., Wansink B., Devine C.M., Sobal J. Eating Together at the Firehouse. P. 12, 2015). Еда, разделённая с другими, становится больше чем еда.

В корпоративных событиях это означает отказ от фуршетных линий в пользу общих столов. В частных – обязательный общий торт, который режут и раздают, а не индивидуальные десерты. В конференциях – кофе-брейки, организованные так, чтобы люди не могли уйти в угол с чашкой, а вынуждены были сталкиваться и общаться.

Я сам долго сопротивлялся этому принципу, потому что сам интроверт и люблю поесть в одиночестве. Но профессия заставила признать: совместный пир – древнейший и мощнейший механизм создания общности. От тайной вечери до советских «посиделок», от осетинского кувда до японских церемоний – еда везде скрепляет людей.

## **В2. Единый ритм**

В «1001 ночи» есть сцена, которая поначалу создавалась мной как разогрев зала. Мудрец выходит и спрашивает: «Готовы?!». Актёры кричат: «Готовы!». Трубаچی трубят. Мудрец снова: «Готовы?!». Зал постепенно включается, и через минуту сто человек кричат хором одно и то же слово в одном ритме.

Вот это и есть единый ритм.

Физиология здесь простая: когда люди синхронизируют дыхание, сердцебиение, движение, их мозг начинает вырабатывать эндорфины, связанные с социальной связью. Исследования показывают, что синхронные действия усиливают чувство принадлежности к группе и готовность сотрудничать (Wiltermuth S.S., Heath C. Synchrony and Cooperation. P. 2009). Хоровое пение, совместные танцы, даже просто ходьба в ногу – всё это работает на создание «мы».

В Событии ритм может задаваться разными способами. Музыка – самый очевидный, но важнее – паузы и кульминации, которые переживаются всеми одновременно. Когда зал замирает перед развязкой, а потом взрывается аплодисментами, это тоже единый ритм. Когда все вместе поднимают бокалы в ответ на тост – это единый ритм. Когда смеются над одной шуткой в один момент – это тоже он.

Ошибка многих режиссёров – пытаться задать ритм директивно: «А теперь давайте все встанем и похлопаем». Это работает плохо, потому что ритм должен возникать изнутри, а не навязываться извне. В «1001 ночи» ритм задавался через вопрос Мудреца, через трубы, через постепенное включение зала. Гости не чувствовали, что их заставляют – они чувствовали, что присоединяются.

### **В3. Лидерское присутствие**

Самая тонкая пружина этого класса и самая важная.

В любом Событии должен быть тот момент, когда гость должен услышать подтверждение своей ценности. Обычно

это поручают ведущему: он говорит красивые слова, благодарит, вручает подарки. И это почти всегда звучит фальшиво, потому что сам ведущий – это лишь наёмный человек и его благодарность – часть сценария.

Настоящее подтверждение должно исходить от реального носителя власти. От руководителя компании, от заказчика, от организатора, от именинника. От того, чьё слово имеет вес за пределами события.

Например, в «1001 ночи» этот момент наступил в финале, когда программный директор, вышел на сцену и сказал: «Ваши Величества Султаны...». Все гости знали, что он не актёр, он человек, принимающий решения, его слова значат больше, чем любые реплики персонажей.

Исследование Книффина, помимо комменсалитета, выделило ещё один фактор: позитивное поведение лидера во время совместных трапез оказалось сильнейшим предиктором успеха команды (Kniffin et al., P. 15). Когда руководитель не просто появляется в начале и исчезает, а остаётся, участвует, благодарит лично.

В корпоративных событиях лидерское присутствие может означать, что гендиректор стоит в очереди на фуршете за едой наравне со всеми, танцует, говорит короткие личные слова каждому (если сотрудников не больше пятидесяти). В частных – что именинник сам выходит с тостом, а не поручает это ведущему. В конференциях – что ведущие спикеры остаются на кофе-брейки и общаются с участниками,

а не уходят отдыхать в VIP-комнату.

Важно: лидерское присутствие должно быть подлинным. Если руководитель выходит с заученной речью и сразу уходит – это не сработает, если он остаётся, смущается, ошибается, но остаётся – это всегда сработает.

#### **В4. Инклюзивный выбор**

Эта пружина появилась в моём списке позже других. Раньше я думал, что чем больше гостей вовлечено, тем лучше. Заставлял всех танцевать, всех участвовать в конкурсах, всех выходить на сцену, и получал обратный эффект: люди закрывались, уходили в телефоны, чувствовали себя неловко.

Потом я наткнулся на отчёт Международной ассоциации организаторов мероприятий по инклюзивному дизайну (IAPCO Inclusive Event Design Report, 2022). Там был сформулирован парадокс, который перевернул моё понимание: чем легче гостю отказаться от участия, тем охотнее он участвует.

Когда участие обязательно, оно воспринимается как принуждение. Когда у гостя есть выбор, и он выбирает участвовать, это его собственное решение. А собственное решение ценится выше.

В «1001 ночи» этот принцип был реализован через опциональность. Кастинг на роль Жасмин – для тех, кто хочет. Выход на сцену – для желающих. Тихая зона в стороне – для тех, кто устал. Гости, которые не участвовали, не чувствова-

ли себя ущемлёнными, а те, кто участвовал, чувствовали себя избранными.

В корпоративах это означает создание разных зон активности: танцпол, лаунж, тихая комната, безалкогольная зона. В конференциях – альтернативные потоки, возможность уйти в любой момент. В частных Событиях – уважение к тем, кто хочет просто посидеть в углу и понаблюдать.

Я часто вижу ошибку: организаторы обижаются на гостей, которые не участвуют в интерактивах, начинают их заставлять, стыдить, вытаскивать насильно. Это разрушает всё. Инклюзивный выбор – это право сказать «нет». И когда это право уважают, те, кто говорит «да», делают это искренне.

### **Как эти пружины работают вместе**

В «1001 ночи» все четыре пружины класса В были задействованы в единой системе.

Совместный пир (В1) создавал основу – общий стол, общая еда, общение. Единый ритм (В2) задавал пульс событию: тосты, крики «Готовы!», общее пение в финале. Лидерское присутствие (В3) давало подтверждение ценности – директора, а не актёр, объявлял гостей султанами. Инклюзивный выбор (В4) позволял каждому найти свою меру участия, не чувствуя давления.

Ни одна из этих пружин не была главной. Они работали в ансамбле, создавая то самое чувство «мы», которое гость уносит с собой после события.

## **Проекция пружин на разные типы событий**

Когда я только начал собирать свою коллекцию драматургических пружин, меня мучил один вопрос: не являются ли они просто моими любимыми приёмами, которые работают только в «1001 ночи» и ещё паре моих проектов? Ответ пришёл, когда я стал применять их в других контекстах – не перенося готовые сцены, а удерживая сам принцип. Одна и та же пружина в разных обстоятельствах даёт разные, но структурно идентичные решения. Это и есть проверка на инвариантность: если пружина работает на свадьбе так же, как на корпоративе, но выглядит при этом совершенно иначе, значит, мы имеем дело с подлинным принципом, а не с удачным приёмом.

Я покажу это на пяти типах Событий, с которыми чаще всего сталкиваюсь сам и о которых меня спрашивают коллеги. Каждый раз я буду держать в голове вопрос: как здесь проявляются пружины класса А, Б и В?

### **Конференция. Цель – удержать внимание тысячи человек на два дня**

Конференция – самый трудный материал для драматургии. Участники приходят с разными целями, устают от обилия информации, легко выпадают в телефоны. Задача – не только донести содержание, но и дать людям почувствовать себя частью профессионального сообщества. И здесь хорошо работает петля идентичности (А1). При регистра-

ции участник получает бейдж, но важно не просто напечатать имя, а указать статус: «эксперт», «партнёр», «делегат». Это первое присвоение роли. В ходе конференции этот статус должен быть испытан: сложные вопросы из зала, жёсткая модерация, возможность выступить. Не все выдерживают, но те, кто выдерживает, к финалу ждут подтверждения. И оно должна прийти: ключевой спикер в заключительном слове говорит: «Вы – те, кто движет индустрию». Петля замкнута.

Трансформация страха в путешествие (B1) на конференции работает через персонификацию рыночных опасений. Рецессия, санкции, искусственный интеллект – эти абстрактные угрозы должны обрести лицо. Можно сделать «вызов» сквозным персонажем, а доклады выстроить как карту преодоления: вот где мы уже справились, вот где нам предстоит и тогда участник уйдёт не с тревогой, а с маршрутом по выходу из тревоги.

Единый ритм (B2) на конференции часто недооценивают. Расписание рвут на параллельные секции, кофе-брейки делают десятиминутными, финалы у каждого свои. А ведь общее время – единственное, что синхронизирует зал. Я советую организаторам делать кофе-брейки не меньше получаса и не дробить ключевые слоты. Общее завершение дня, когда все одновременно выдыхают, – это мощный ритмический аккорд.

Лидерское присутствие (B3) здесь критично. Генераль-

ный директор, который только открывает конференцию и исчезает, – потерянный ресурс. Когда первое лицо остаётся на все дни, участвует в неформальных обедах, отвечает на вопросы без слайдов, это меняет восприятие участников: они видят не функцию, а человека.

### **Новогодний корпоратив. Цель – снять усталость года и восстановить «мы»**

Новогодний корпоратив – жанр, который запросто скатывается либо в пьянку, либо в скучное подведение итогов. Здесь задача организаторов – снять годовую усталость и дать людям почувствовать, что они не просто коллеги, а свои. В этом формате важна пороговая маркировка (A3). Вход через арку с индивидуальным приветствием, сдача телефонов в ячейки (добровольно-принудительно), резкое изменение освещения – всё это сигналы: обычная жизнь кончилась, началось другое пространство. Чем отчётливее порог, тем легче переключиться.

Телесное переименование (A2) на новогоднем корпоративе – это отказ от должностей в официальном представлении. «А это наш Сергей, без него запуск бы не случился». Имя, произнесённое с паузой, без титула, возвращает человеку его человеческое измерение. Руководитель, который называет сотрудников по именам, а не по функциям, запускает эту пружину автоматически.

Совместный пир (B1) здесь работает через общие столы вместо «шведки». Блюда, которые нужно передавать друг

другу, единый тост, синхронизированный по залу, – еда перестаёт быть индивидуальным потреблением и становится ритуалом.

Лидерское присутствие (B3) на корпоративе проверяется мелочами: стоит ли руководитель в очереди за едой, танцует ли, даёт ли короткую личную благодарность. При пятистах сотрудниках это невозможно, но при пятидесяти – обязательно.

Инклюзивный выбор (B4) особенно важен на корпоративах, где всегда есть те, кто не пьёт, кто устал, кто хочет уйти раньше. Тихая комната без музыки, безалкогольная зона, возможность уйти в десять вечера без осуждения – это ваша сила. Люди, которым разрешили не участвовать, на следующий год придут уже с желанием.

**День рождения компании. Цель – зафиксировать идентичность и передать историю**

Юбилей компании – событие, где встречаются ветераны и новички, и важно, чтобы история не рассыпалась на изолированные эпизоды. Задача – зафиксировать идентичность и передать её новым сотрудникам.

Петля идентичности (A1) здесь строится на контрасте поколений. Ветераны получают знаки отличия: значки, нашивки, особый цвет бейджей. Новички проходят квест на знание корпоративной истории. Совместное фото всех поколений в финале замыкает петлю: я – часть этого.

Разрешённая слабость (B2) – момент, когда основатель компании рассказывает историю первого провала. Не героическую, а человеческую. Это разрешает всем остальным тоже быть несовершенными и при этом оставаться ценными.

Единый ритм (B2) на дне рождения компании может быть задан общим исполнением корпоративного гимна или песни. Даже если это неловко, даже если фальшивят. Неловкость – тоже часть ритуала, она снимает напряжение и создаёт общее поле.

Лидерское присутствие (B3) здесь критично: собственник должен лично вручать награды, а не поручать это ведущему. Его руки, его паузы, его интонация – это и есть подлинность.

### **Свадьба. Цель – легитимировать союз и дать гостям опыт сопричастности**

Свадьба – архетипическое событие, обросшее ритуалами, но часто эти ритуалы превращаются в пустую формальность. Наша задача – вернуть им живое дыхание.

Петля идентичности (A1) здесь очевидна: жених и невеста входят «никем», а выходят «мужем и женой». Смена имени (традиционно у невесты) – архаичная, но мощная пружина. Гости становятся «свидетелями» не в юридическом, а в человеческом смысле: они подтверждают новый статус своим присутствием.

Пороговая маркировка (A3) на свадьбе многослойна: порог ЗАГСа, арка из шаров, обсыпание лепестками, разрезание торта. Каждое действие меняет статус, и важно, чтобы

эти пороги не сливались в один поток, а проживались отдельно.

Разрешённая слабость (B2) – слёзы родителей, дрожащий голос жениха, запинаящийся тост. Заранее отрепетированная «искренность» не работает, работает подлинная уязвимость. Когда молодожёны разрешают себе быть неидеальными, зал выдыхает и включается.

Совместный пир (B1) на свадьбе – это каравай, передача солонки, общий стол. Еда здесь не просто утоление голода, а акт соединения семей. Я часто советую жениху и невесте не садиться за отдельный стол, а сидеть с гостями за общим столом.

Инклюзивный выбор (B4) на свадьбе важен, потому что там всегда есть пожилые родственники, маленькие дети, непьющие друзья. Безалкогольная зона, ранний трансфер, отдельный стол с аниматором.

**День рождения частного лица. Цель – подтвердить ценность и создать пространство для диалогов**

День рождения в кругу близких – событие, где всё держится на личности именинника. Задача – не столько развлечь, сколько подтвердить его ценность и дать возможность сказать то, что давно не говорилось.

Петля идентичности (A1) здесь может быть построена через сбор фотографий из разных периодов жизни. Гости видят траекторию: вот он ребёнок, вот студент, вот отец. И сво-

им присутствием подтверждают ценность каждого этапа.

Телесное переименование (A2) происходит в тостах, когда имя именинника произносится с новой интонацией. Не «Саша», а «Александр». Не «мама», а «Галина Петровна». Смена регистра имени – смена регистра отношений.

Разрешённая слабость (B2) – дети, читающие неловкие стихи; супруг, признающийся в том, что долго не решался сказать; сам именинник, который вдруг плачет. Эти моменты не планируются, но для них можно оставить место.

Совместный пир (B1) на дне рождения – это общий торт со свечами. Задувание – акт синхронизации желаний. Все загадывают в одну секунду, и это создаёт общее поле.

Лидерское присутствие (B3) здесь – сам именинник. Его включённость, его усталость, его радость – главный индикатор успеха. Если он уходит в телефон или в разговоры с «важными» гостями, пружина ломается. Если он здесь, со всеми, событие состоялось.

Когда я впервые попробовал применить эти пружины к разным типам событий, меня поразило, насколько они универсальны. Свадьба и корпоратив, конференция и день рождения – везде работают одни и те же механизмы: переименование, конфликт, синхронизация. Но выглядят они по-разному, и это главное.

Умение видеть пружины в разных контекстах и есть, наверное, главное содержание нашего ремесла. Оно превращает режиссёра из человека, который повторяет удачные при-

ёмы, в человека, который понимает, почему они работают, и может воспроизвести этот эффект в любых обстоятельствах.

### **Как выявлять пружины в своём проекте**

После того как я впервые показал эту классификацию коллегам, случилось то, чего я опасался. Несколько режиссёров тут же попытались наложить её на свои текущие проекты и через неделю вернулись разочарованными: «Вот сцена, где герой просит помощи, – это B2? А вот этот тост – B1? А если здесь и то и другое сразу?».

Я понял, что допустил ошибку. Классификация – не рентгеновский аппарат, который просвечивает сценарий и автоматически показывает пружины. Это скорее словарь, который помогает назвать то, что вы уже увидели, но не учит самому видению.

Вопрос, который мне задают снова и снова, звучит так: «Хорошо, допустим, я знаю эти три класса. Но как мне самому увидеть пружину в собственном сценарии? Как понять, что вот этот кусок – не просто удачная шутка, а работающий инвариант?»

Я отвечаю: пружина всегда оставляет следы. Их три.

### **Первый след: повторяемость**

Мне всегда казалось, что повторяемость – признак иссякающей фантазии, но убедился в обратном, когда прочитал интервью с Альфредом Хичкоком, где он спокойно гово-

рит: «Я всю жизнь снимаю один и тот же фильм – про невиновного человека, которого преследуют по ложному обвинению. Просто каждый раз помещаю его в разные обстоятельства» (Truffaut F. Hitchcock. P. 51, 1967). Хичкок не стеснялся своей повторяемостью, потому что за ней стояла глубокая структура, а не поверхностные приёмы.

Если вы ловите себя на том, что используете один и тот же ход в разных проектах, в разной аудитории, с разными декорациями, – значит, вы интуитивно нащупали пружину. Не отмахивайтесь от этого как от «авторского почерка», не пытайтесь ради разнообразия придумать что-то другое. Сделайте наоборот: выньте ход из контекста, очистите от обстоятельств, запишите в виде формулы.

У меня всегда была любимая сцена в иммерсивах, где герой обращался к залу с вопросом. Я делал это в «1001 ночи» (Алладин спрашивает про лампу), делал в корпоративе (ведущий просит помощи у зала), делал на дне рождения (именинник вдруг спрашивает: «А как вы думаете, что для меня самое важное?»). Когда я пропробовал записать это в виде формулы, получилось: «Протагонист публично признаёт свою некомпетентность в ключевом вопросе и делегирует решение сообществу». Это и была Б2.

С тех пор я веду дневник пружин. Записываю каждый раз, когда замечаю повторяющийся ход – в своих или чужих проектах. И моя коллекция постоянно растёт, и в ней проступают закономерности, которые не видны по отдельности.

## Второй след: сопротивление

В инженерном деле есть понятие «несущей конструкции». Это элементы, которые держат здание. Можно убрать перегородки, можно поменять отделку, можно перенести розетки, но здание останется стоять. Однако если тронуть несущую конструкцию, рухнет всё.

Пружины и есть такие несущие конструкции События. Как их найти? Только одним способом: пробовать убирать.

В своей режиссёрской лаборатории я часто даю студентам задание: возьмите готовый сценарий и выкиньте из него одну сцену. Любую. Посмотрите, что изменится. Потом выкиньте другую. И ещё одну. И следите за тем, в какой момент конструкция перестаёт держаться.

Если вы вырезаете сцену, а Событие продолжает работать, – это была не пружина, это был лишь эффект. Красивый, важный, эмоциональный, но не несущий. А вот если вы вырезаете сцену и всё тут же рушится – вы нашли пружину. Зафиксируйте её.

Этот метод требует смелости, потому что часто именно любимые, выстраданные сцены оказываются лишь внешним эффектом, а незаметные технические переходы – несущими. Но сопротивление проверяется не только вырезанием. Иногда пружина выдаёт себя тем, что её невозможно заменить. Вы пробуете другой текст, других актёров, другую музыку – а эффект тот же. Значит, дело не в тексте, актёрах и музыке, а в структуре, которая держится независимо от них.

## **Третий след: узнавание в чужом опыте**

Самый радостный след.

Вы приходите на чужое Событие, наблюдаете и через полчаса ловите себя на мысли: «О, да это же петля идентичности, только в профиль». Вы видите, как режиссёр, который никогда не слышал вашей классификации, интуитивно выстроил три такта: присвоение статуса (ребёнку дают грамоту), сомнение (он боится выходить на сцену), подтверждение (аплодисменты зала). У него это называется «праздник талантов», у вас – А1, но структура то одна.

Принцип действительно существует, раз его открыли независимо друг от друга в разных местах.

Узнавание в чужом опыте работает и в обратную сторону. Иногда вы смотрите Событие и чувствуете: что-то не так, что-то провисает, но не можете понять, что именно. И вдруг вас осеняет: здесь должна была быть пружина В1 (трансформация страха), а вместо неё просто лекция про риски. Или здесь нужна была В2 (единый ритм), а зал разорван параллельными секциями.

## **Четвёртый след, которого нет в моём списке**

Иногда я добавляю его для самых внимательных.

Четвёртый след – удивление. Когда вы вдруг обнаруживаете, что пружина, которую вы считали своей, работает у других, а пружина, которую вы подсмотрели у других, работает у вас. Когда вы перестаёте делить приёмы на «свои» и «чу-

жие» и начинаете видеть общее поле. Когда классификация перестаёт быть нужна, потому что вы уже видите структуру без неё.

Этот след появляется не сразу. Он требует времени и многих повторений, но когда он появляется, вы понимаете, что перешли на другой уровень. Вы больше не выявляете пружины – вы их чувствуете.

Я не обещаю, что до этого уровня дойдут все, но те, кто дойдёт, перестанут задавать вопрос «как выявлять пружины». Они их будут просто чувствовать.

Я часто возвращаюсь к этим трём следам, когда сам начинаю теряться в новом проекте. Повторяемость напоминает, что мои интуитивные находки имеют право на существование. Это сопротивление порой заставляет резать по живому, чтобы найти несущие стены. Но признаюсь, узнавание в чужом опыте даёт мне радость причастности к чему-то большему, чем мой собственный сценарий.

Пружины не лежат на поверхности, их нельзя найти, просто прочитав список. Их можно только вырастить в себе – через внимание к собственным повторениям, через смелость ломать свои конструкции, через открытость чужому опыту. И когда они вырастут, вы удивитесь, как раньше жили без них. Как строили События, не зная, на чём они держатся. Как гадали, почему одно работает, а другое нет. Пружины дают опору. А опора – это то, что превращает ваше ремесло в искусство.

## Границы применимости

Любая классификация опасна тем, что начинает жить собственной жизнью. Я видел, как на своих проектах мои ученики, освоив три класса пружин, начинали насильно втискивать в них любой сценарный ход. «Здесь тост – это В1». «Здесь выход ведущего – это Б2». «А вот этот световой переход – это, наверное, А3». Их сценарий будто превращался в ребус, который нужно разгадать, подставив правильные буквы к каждому явлению. Классификация из инструмента становилась прокрустовым ложем. Я сам проходил через это. В первые годы после того, как сетка сложилась, я мучил своих студентов, требуя классифицировать каждый элемент их проектов, но получал мертвые, схематичные работы, где пружины были разложены по полочкам, но жизнь из сценария уже ушла, потому что жизнь не раскладывается по полочкам. Поэтому я настаиваю: пружины – не рецепты, а ваш способ видеть. Они не говорят вам, что делать, они говорят, куда смотреть, когда вы ищете причину, по которой Событие работает или не работает. Пружину нельзя «вставить» в сценарий механически. Её можно только вырастить из материала, из задачи, из контекста. Петля идентичности в конференции будет выглядеть иначе, чем в день рождения, и если вы попытаетесь перенести форму, а не принцип, получится фальшивка. Кроме того, ни одна пружина не работает в одиночку. Петля идентичности бесполезна без интересубъективного подтверждения (В3). Трансформация страха требует

пороговой маркировки (А3), чтобы страх остался по ту сторону входа. Разрешённая слабость (Б2) работает только при наличии лидерского присутствия (В3) – иначе кто подтвердит, что слабость была разрешена? Пружины соединяются в систему пружин, система образует драматургию События. Выдёргивать одну и надеяться, что она сработает, – всё равно что ждать, что колесо само покатится без оси. Я встречал много Событий, где пружины были поставлены неправильно, ослаблены, пережаты. Где петля идентичности не замыкалась, потому что не хватало третьего такта. Где трансформация страха обрывалась, не дойдя до путешествия. Где единый ритм задавался директивно, и зал отторгал его как чужеродный. Но чтобы пружин не было совсем – ни разу. Даже в самом плохом, самом формальном, самом мёртвом Событии они есть, просто они сломаны. И всё же, без первичной классификации мы будем каждый раз изобретать велосипед. Я предлагаю эту систему как стартовую площадку для собственных наблюдений. За двадцать лет работы я не встретил ни одного успешного События, которое нельзя было бы разобрать на пружины этих трёх классов.

# **ЧАСТЬ II. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ НА ПРАКТИКЕ**

## **Глава 3. Фокус-кейс: «1001 ночь» – Превращаем страх гостей в увлекательное путешествие**

Я выбрал этот кейс не потому, что он самый красивый или самый успешный в моей практике. Были События и зрелищнее, и дороже, и те, где технические решения были сложнее. «1001 ночь» я взял по другой причине: здесь на минимальном пространстве и в относительно простой форме сошлось всё, о чём мы говорили в первых двух частях.

Это иммерсивное Событие делалось для людей, которые живут в своем замкнутом мире цифр и стратегических сессий. Руководители компаний, топ-менеджеры, участники международных выставок – они приехали на финал года, уставшие, пресыщенные деловыми ужинами, скептически настроенные к любому «креативу», и вдруг оказались в пространстве восточной сказки, где их встречали глашатаи с титулами, где Джафар крал лампу, а Джин пел про принца Али.

Можно было бы списать это на удачную площадку, на хорошую работу актёров, на праздничное настроение декабря, но когда я начал разбирать Событие постфактум, слой за слоем, я понял: за внешней лёгкостью стояла точная конструкция. Каждый элемент здесь не случаен. Каждый работал на превращение страха перед неизвестностью в азарт путешествия.

Нам с вами предстоит это увидеть. Мы пройдем через все четыре слоя нашей модели, но теперь не в теории, а в плотном, живом, сопротивляющемся материале. Сценарий перед вами. Гости, актёры, зал – всё это было на самом деле. Я буду опираться не только на текст, но и на свои полевые записи, на отзывы, на расшифровки обсуждений с командой. И начнём с самого важного – с контекста. Потому что без понимания того, зачем всё это затевалось, мы не увидим ничего, кроме красивой картинки.

## **Бизнес-задача и человеческая «боль». Проводим Системный диагноз среды**

Описание События и его место в жизненном цикле аудитории

«1001 ночь» – это финальное мероприятие года, которое крупнейшие в стране организаторы выставок проводят для своих спонсоров и партнёров. Декабрь, итоги, ёлки, корпоративы – время, когда все устали и хотели бы только одного:

чтобы их оставили в покое или хотя бы удивили по-настоящему.

Гости этого вечера – не просто гости средней руки, не массовка. Это руководители крупных компаний, топ-менеджеры, представители региональных и международных делегаций, люди, которые годами регулярно участвуют в деловых программах, ездят на выставки, принимают решения. Они видели сотни мероприятий, их трудно удивить, и они с порога настроены скептически: «Ну, сейчас опять будут подводить итоги, вручать грамоты, звать на сцену...». Но декабрь – это ещё и момент, когда старый год заканчивается, а новый ещё не начался. Своеобразная зона неопределённости. Планы на будущее существуют пока только в виде проектов и запланированных бюджетов, но реальность завтрашнего дня неизвестна. В этот раз неопределённость была усилена еще и конкретным обстоятельством: в следующем году выставка впервые должна была пройти в Эр-Рияде.

Для аудитории, привыкшей работать с Европой и Азией, Саудовская Аравия была неким «черным ящиком». Другая культура, другие правила, другие риски. Никто об это конечно не говорил вслух, но тревога чувствовалась организаторами и гостями. Партнёры задавали осторожные вопросы, организаторы отвечали общими фразами, и эта недосказанность только усиливала напряжение.

Вот в эту точку и должно было попасть наше иммерсивное Событие.

## Надсистема и диагностика среды

Когда я впервые познакомился с брифом, там было написано стандартное: «провести итоговое мероприятие для партнёров, объявить о будущей выставке в Эр-Рияде, повысить лояльность»., я не увидел и намека на страх и тревогу. Это нормально: заказчик редко формулирует то, что болит на самом деле, он говорит на языке целей и задач. И это наша работа – услышать за этим языком человеческую боль.

Я осторожно начал расспрашивать организаторов о том, что они чувствуют, когда думают об Эр-Рияде. И слышал: «Мы сами не знаем, как там всё пройдёт. Партнёры боятся, но не признаются, а вот мы боимся, что они откажутся ехать».

Это и был ключ.

**Бизнес-задача:** проинформировать о новой выставке и мотивировать партнёров участвовать.

Человеческая боль: страх перед неизвестным, боязнь чужой культуры, нежелание выходить из зоны комфорта. Эти два слоя нужно было соединить так, чтобы страх не отрицался и не замалчивался, а превращался в нечто другое.

Когда начал работать над сценарием, вспомнил Джозефа Кэмпбелла с его «путешествием героя»: герой всегда покидает привычный мир, вступает в неизведанное, проходит испытания и возвращается с даром (Campbell J. The Hero with a Thousand Faces. P. 23, 1949). И подумал, а если мы сможем представить Эр-Рияд не как неизвестную угрозу, а как неиз-

веданную землю, куда отправляются за приключениями, – тогда и страх перестанет быть парализующим.

## **Н2Н-матрица дефицита переживаний**

Я составил для себя карту стейкхолдеров, но не как это делают маркетологи, формальную, а человеческую. Вот что получилось.

**Организаторы.** Их формальная задача – провести мероприятие и заявить о будущей выставке. Их неформальный дефицит – нужда в подтверждении, что выбранная стратегия (выход на Эр-Рияд) правильна и разделяется сообществом. Они не могут признаться в этом вслух, но им жизненно важно увидеть, что партнёры не отвернулись, не испугались, а, наоборот, загорелись.

**Программный директор.** Ключевая фигура, лицо выставок. Его формальная роль – произнести речь и пригласить в Эр-Рияд. Его человеческая потребность – быть услышанным и понятым, чтобы его слова не повисли в воздухе, а стали началом общего движения.

**Партнёры и гости.** Их формальная роль – получатели информации и благодарности. Их неформальный дефицит – усталость от однообразия, потребность в признании (чтобы их увидели не как функцию, а как людей), и глубинная тревога перед неизвестным будущим.

**Актёры и команда реализации.** Их дефицит – потребность в осмысленности своей работы. Если они просто «шабашат на банкете», это одна энергия. Если они участвуют

в трансформации, это совсем другая отдача.

Когда эти четыре слоя дефицитов сошлись в одной точке, стало понятно: иммерсивное Событие должно быть устроено так, чтобы каждый получил своё. Организаторы – подтверждение своей правоты. Генеральный – живой отклик зала. Гости – признание и снятие тревоги. Актёры – ощущение, что они делают не просто шоу, а нечто важное.

### **Сущностная задача**

Из этого родилась формулировка, которая потом легла в основу всего сценария. Она звучала не как «провести мероприятие», а как «превратить страх перед неизвестным в азарт путешественника, отправляющегося в сказку».

Второй слой задачи касался статуса: «дать каждому гостю пережить момент, когда он из безымянного участника конференции становится Султаном, чьего прибытия ждут».

Обратите внимание: здесь нет ни слова про информирование о выставке. Информирование – это техническая упаковка. Сущностная задача – про страх и про статус. Если мы решаем её, информация ложится в подготовленную почву. Если мы начинаем с информации, нас не услышат.

Я часто повторяю своим студентам: не пытайтесь учить людей, пока они не почувствовали себя в безопасности. Не пытайтесь звать их в путешествие, пока они не поняли, что страх – это нормально и что они не одни. «1001 ночь» была построена именно на этом принципе: сначала принятие страха (через антагониста Джафара), потом путешествие

по знакомым местам (через монолог Синдбада), потом приглашение в неизведанное (через речь генерального). И всё это – в яркой обёртке сказки, где каждый гость в финале оказывается Султаном.

И только теперь, когда мы понимаем контекст и сущностную задачу, мы перешли к драматургии. Как эта задача была развёрнута в сценарии? Как страх превращался в путешествие на глазах у зала? Об этом – в следующем разделе.

## **Драматургическая карта «Ярко́го» и «Важного». Путь гостя как ритуал инициации**

### **Что делает гость / Что с ним происходит**

Все внешние действия гостя в «1001 ночи» можно перечислить на одной странице. Он получает титул при входе, слушает музыку, наблюдает за сценками, ест, участвует в кастинге (если захочет), аплодирует, подпевает, в финале слушает речь. Всё это – поведенческий слой, который обычно снимают на видео и оформляют как кейс. Но нужно понимать, что внутри этих внешних действий разворачивается порой совершенно другой сюжет. Его нельзя увидеть со стороны, его можно только реконструировать по косвенным признакам: по тому, как меняется выражение лиц, как

зал затихает или взрывается, как люди после события подходят и говорят не «спасибо за ужин», а «я как будто заново родился». Этот внутренний сюжет я и называю путь гостя. Он не совпадает с хронологией сцен. Он разворачивается в головах и телах, и задача режиссёра – не написать его явным текстом, а создать условия, в которых он возникнет сам.

В «1001 ночи» этот путь состоял из четырёх фаз, которые удивительным образом совпали со структурой обрядов перехода, описанной ван Геннепом и развитой Виктором Тэрнером. Я не закладывал их сознательно – они выросли из самой логики задачи, но когда я увидел их ретроспективно, я понял: инициация – это не какая-то архаика, а базовая матрица любого События, где человек должен измениться.

### **Сепарация. Порог и переименование**

Любое Событие начинается с порога. Лифт останавливается, двери открываются, и гость попадает в пространство, где его ждут два янычара, глашатай и герольд. Это уже не нейтральный холл. Это и есть собственно граница.

Сепарация (от лат. *separatio* «отделение») в обрядах перехода всегда связана с символической смертью старого статуса. Человек перестаёт быть тем, кем был, чтобы стать кем-то другим. В «1001 ночи» этот акт совершался через переименование.

Я много раз переписывал список титулов в своем сценарии. Там есть и «Светлейший князь Анталыйский», и «Помещик Кирсанов», и «Барон Мюнхгаузен из Нижней Саксо-

нии»: смесь востока, европейской классики и лёгкой иронии. Это не случайность. Важно было, чтобы титул звучал торжественно, но не отпугивал пафосом, чтобы в нём была игра, позволяющая гостю не воспринимать себя слишком серьёзно. Но главное – сам акт произнесения. Глашатай брал паузу, смотрел в глаза и громко, на весь холл, объявлял: «Светлейший князь Анталыйский!». Человек, который секунду назад был просто усталым менеджером, вдруг оказывался выделен из толпы. Он слышал своё новое имя, произнесённое публично, и его тело реагировало: спина выпрямлялась, плечи расправлялись, взгляд поднимался. Это была не стандартная регистрация, это был акт онтологического изменения. Человек переставал быть собой обычным и становился персонажем сказки. Сепарация совершалась.

### **Лиминальность. Подвешенное состояние в ожидании Султана**

Самое интересное начиналось дальше. Гости входили в зал, рассаживались, и тут выяснялось: Султан, ради встречи с которым всё затевалось, задерживается. Трубачи объявляли: «До встречи с Султаном осталось... минут!», но минуты проходили, а Султана не было.

Этот ход я считаю главным драматургическим открытием «1001 ночи». Обычно организаторы боятся пустот и пауз, заполняют каждую секунду действием. Здесь же пустота была спроектирована сознательно и она создала мощное напряжение: «мы готовы, но событие не начинается».

Виктор Тэрнер называл такое состояние лиминальностью – пороговым периодом, когда человек уже не тот, кем был, но ещё не тот, кем станет (Turner V. The Ritual Process. P. 95, 1969). Лиминальность амбивалентна: она может вызывать тревогу, скуку, раздражение, но она же открывает возможность для глубоких трансформаций. Время замирает, привычные ориентиры исчезают, и человек становится открытым для нового опыта.

В «1001 ночи» лиминальность длилась больше часа. И всё это время гости находились в подвешенном состоянии. Они смотрели официальную часть, которая быстро свернулась, потому что директора понимали: главное не здесь. Они погружались в базар с зазывалами, слушали «Арабскую ночь», следили за Алладином и Джафаром, участвовали в кастинге Жасмин. Всё это было увлекательно, но вопрос-то оставался открытым: где Султан?

Каждая сцена в этом лиминальном пространстве выполняла двойную функцию. С одной стороны, она развлекала, отвлекала от ожидания, не давала заскучать, с другой – она подспудно готовила развязку, сеяла семена, которые должны были прорасти в финале. Джафар крал лампу, и это создавало конфликт, Алладин просил помощи, и это включало зал, Синдбад рассказывал о своих путешествиях по городам, и это прокладывало мост к будущему приглашению. Гости оставались в роли наблюдателей, но наблюдателей не пассивных, а вовлечённых. Их статус ещё не был окончательно под-

тверждён, и это держало в напряжении.

## Архетипическая основа

Драматургические архетипы «1001 ночи» укладываются в классические матрицы.

Инициация. Гость как герой проходит через испытания (кастинг, поиск лампы, ожидание) и в финале получает мантию короля. Джозеф Кэмпбелл писал, что путь героя всегда включает уход из обыденного мира, проникновение в источник силы и возвращение с даром (Campbell J. *The Hero with a Thousand Faces*. P. 36, 1949). Здесь этот путь был проделан коллективно, но каждый мог узнать в нём себя.

Возвращение блудного сына. Многие гости годами участвовали в выставках, начинали с первых выставок организованных компаний пригласившей из сюда, прошли долгий путь. В финале их признавали «самыми важными», называли султанами. Это архетип возвращения домой, где тебя ждут и ценят.

Встреча с королём. Мотив предстоящей встречи, которая всё время откладывается, – классический приём эпоса. Одиссей годами добирается до Итаки, и это ожидание наполняет смыслом каждое его приключение. Здесь ожидание Султана работало так же: оно придавало вес каждому эпизоду, потому что всё происходящее было прелюдией к главному событию.

Эти архетипы, конечно, не были прописаны в сценарии явно, но они были в подтексте, в самой структуре, в тех ре-

шениях, которые принимались интуитивно.

## Конфликты

Внешний конфликт сюжета иммерсивного представления был очевиден: Джафар крадёт лампу, похищает Жасмин, угрожает благополучию сказочного мира. Антагонист получился живым, почти обаятельным в своём злодействе, но за этим внешним слоем скрывался другой конфликт – внутренний, невысказанный, гораздо более важный. Гости не говорили вслух, но каждый из них носил в себе вопрос: «Зачем мне ехать в Эр-Рияд? Что меня там ждёт? Не опасно ли? Не будет ли бесполезно?». Это был их страх перед неизвестностью, перед другой культурой, перед возможной неудачей.

Джафар стал персонификацией этого страха. Он был злым, коварным, но при этом реальным – его можно было увидеть, услышать, даже посочувствовать ему в какой-то момент. Таким образом страх перестал быть абстрактным и приобрёл лицо, а значит, его можно было победить.

Кульминация наступила, когда Синдбад – опытный путешественник, побывавший во всех городах, где уже проходили выставки, – рассказал свою историю, а затем передал слово генеральному, и он сказал то, что всё это время подготавливалось: «Вы и есть Султаны. Джин, Жасмин и лампа сейчас в Эр-Рияде, куда я вас всех приглашаю». Так враг исчез. Джафар растворился, потому что он был лишь тенью собственной неуверенности. Гости вдруг осознали, что всё это

время они ждали не кого-то внешнего, а самих себя. Конфликт здесь разрешился не победой над злодеем, а присвоением и пониманием собственной силы.

### **Структура актов**

Когда я смотрю на сценарий «1001 ночи» сейчас, я вижу в нём чёткое трёхактное строение, хотя тогда, при написании, мы об этом не думали.

Акт первый: Вхождение и ожидание. Сепарация через порог и переименование. Завязка – задержка Султана. Гости входят в сказку, но главное событие откладывается. Возникает напряжение, которое будет держаться до финала.

Акт второй: Приключение. Базар, лампа, Джин, кастинг Жасмин, кража. Гости погружаются в сюжет, становятся свидетелями и отчасти участниками событий. Конфликт разворачивается, антагонист действует, герои проходят испытания, но всё это – внутри лиминального пространства, статус ещё не подтверждён.

Акт третий: Возвращение. Поиск, Синдбад, раскрытие тайны, признание гостей султанами, финальная песня. Лиминальность завершается, статус подтверждён, гость возвращается в реальность, но уже в новой роли.

Самое интересное здесь – скрытая структура, нарративный сдвиг, который происходит в сознании гостя. В первом акте он думает: «Мы ждём Султана». Во втором: «Вот какие приключения случаются в ожидании». В третьем: «Так это мы и есть Султаны». Этот сдвиг переопределяет иден-

тичность каждого участника. Он не был бы возможен без предшествующей сепарации и лиминальности, без конфликта и его разрешения.

Когда после финала гости выходили из зала, они уносили с собой не просто воспоминания о красивом вечере, они уносили опыт превращения, опыт, в котором страх перед неизвестным стал азартом путешествия, а анонимный делегат стал Султаном. И это, наверное, то главное, ради чего стоит заниматься нашей профессией.

## **Феноменологические механизмы. Телесное переименование, хронотоп порога, интерсубъективное подтверждение**

Когда мы говорили о драматургии «1001 ночи», я описывал события так, как они задумывались и как разворачивались на сцене, но есть другой слой, который не виден ни в сценарии, ни в видеозаписи. Это слой того, что происходило с гостями внутри – в их телах, в их восприятии времени и пространства, в их отношениях друг с другом. И разбор феноменологических механизмов начинается там, где мы не спрашиваем «что произошло?» и начинаем спрашивать «каково это было – находиться внутри?». Редукция (*лат. reductio* «сведение, возведение, приведение обратно»),

о которой мы говорили во второй главе, для нас становится не просто философским понятием, а рабочим инструментом. Я попробую описать событие не как режиссёр, знающий замысел, а как гость, впервые переживающий этот опыт.

### **Телесное переименование**

Лифт останавливается, двери открываются, ты выходишь в холл, и первое, что слышишь, – звук трубы. Он не оглушительный, но однако неожиданный. Ты ещё не понимаешь, откуда он, но тело уже реагирует: шея напрягается, взгляд ищет источник. Потом ты видишь глашатая. Он смотрит прямо на тебя, и это не обычный взгляд девочки на ресепшн, проверяющего список. Он ждёт. Рядом стоит герольд, тоже смотрит. Тыходишь, и глашатай, выдержав паузу, произносит: «Светлейший князь Анталыйский!». В этот момент происходит нечто странное. Ты слышишь своё имя – не то, которым тебя называют в офисе или дома, а новое, торжественное, почти нелепое, но произнесено оно так, что нелепость отступает: громко, чётко, с уважением. Ты невольно останавливаешься, поворачиваешься корпусом к говорящему, выпрямляешь спину, плечи, которые были слегка ссутулены после долгого дня, расправляются сами собой.

Это я называю телесным переименованием.

Имя входит в тело через слух, но отзывается во всём корпусе: мышцы шеи, обычно незаметные, вдруг дают о себе знать, дыхание меняет глубину, ты становишься словно выше ростом.

Рональд Лэнг, британский психиатр и феноменолог, писал об «онтологической неуверенности» – состоянии, когда человек не чувствует себя реальным, пока не получит подтверждения от других (Laing R.D. *The Divided Self*. P. 39, 1960). Переименование – это мощнейший акт подтверждения. Тебе говорят не просто «проходите», тебе говорят «ты тот, кого мы ждали» и тело отвечает на это.

В «1001 ночи» этот акт был усилен ещё и тем, что титулы были разными – от «Светлейшего князя» до «Помещика Кирсанова». Ирония не давала пафосу стать слишком тяжёлым, но и не отменяла серьёзности момента. Гость одновременно играл и был самим собой. Это создавало идеальное состояние для начала путешествия.

### **Хронотоп порога**

И вот, после переименования, ты проходишь дальше. В зале играет музыка, ходят янычары, трубач периодически трубит, но главное – ты слышишь объявление: «До встречи с Султаном осталось... минут!». Это объявление повторяется каждые пять-семь минут. Время таким образом перестаёт быть нейтральным, оно начинает пульсировать ожиданием.

Михаил Бахтин, вводя понятие хронотопа, говорил о неразрывности времени и пространства в художественном произведении (Бахтин М. М. *Формы времени и хронотопа* в романе. С. 235, 1975). В «1001 ночи» пространство входа и время ожидания слились в единое переживание: ты находишься в красивом зале, но ты не можешь расслабиться, по-

тому что главное ещё впереди, ты не можешь уйти, потому что Султан вот-вот придёт, ты застываешь в этом «почти».

Бахтин называл это хронотопом порога – временем, которое длится миг, но может растянуться на часы, и пространством, которое является границей между своим и чужим, обычным и сакральным. В пороге человек не принадлежит ни тому, ни другому миру. Он подвешен, открыт, уязвим.

В «1001 ночи» это состояние длилось больше часа и это было сделано сознательно. Если бы Султан появился сразу, не было бы ни напряжения, ни последующего облегчения. Если бы ожидание затянулось слишком сильно, гости устали бы и разозлились. Ровно час с четвертью – время, за которое тревога успевает созреть, но не перейти в раздражение. Важно и то, что происходило внутри этого хронотопа. Базар, зазывалы, песни, кастинг – всё это отвлекало от ожидания, но одновременно удерживало в нём. Ты не забывал, что ждёшь Султана, потому что тебе об этом напоминали каждые пять минут. Но ты не мучился ожиданием, потому что было чем заняться.

Финальное откровение «вы и есть Султаны» не отменяло этот хронотоп, а наоборот раскрывало его. Гость вдруг осознавал, что всё это время он был на пороге собственного величия: он ждал не кого-то внешнего – он ждал самого себя, готового принять новый статус.

### **Интерсубъективное подтверждение**

Сцена с Мудрецом, которая повторялась несколько раз,

казалась простой разминкой. Мудрец выходил и спрашивал: «Готовы?!». Сначала отвечали актёры, потом трубачи, потом постепенно начинал отвечать зал. На первый взгляд – обычный интерактив, но феноменологически здесь происходило нечто важное. Люди, которые минуту назад были разрозненными индивидами, вдруг начинали действовать синхронно: они кричали одно и то же слово в одном ритме, их голоса сливались. Возникало то, что Виктор Тёрнер называл коммунитас – спонтанное чувство общности, не скреплённое никакой формальной структурой (Turner V. *The Ritual Process*. P. 132, 1969).

Интерсубъективное подтверждение – это момент, когда я перестаю быть только собой и становлюсь частью «мы» и это «мы» подтверждает реальность каждого отдельного «я». Человек становится видимым не потому, что на него смотрит глашатай, а потому что он включён в общее действие.

Кастинг Жасмин работал на том же механизме. Пять гостей, когда выходили на сцену, становились публичными фигурами. Остальные – сообществом, которое выбирает, болеет, аплодирует. Возникало «мы» против «Джафара», «мы» за «Жасмин». Даже те, кто не участвовал, были включены в это «мы» через своё внимание и эмоции.

Ханна Арендт в книге «*Vita activa*» писала о «пространстве явленности» – единственном месте, где человек может стать реальным для других и для самого себя (Arendt H. *The Human Condition*. P. 198, 1958). Но чтобы быть увиденным,

нужны другие, чтобы почувствовать себя существующим, нужно подтверждение. В «1001 ночи» таких пространств явленности было несколько, и каждое работало на то, чтобы гость вышел из анонимности.

Финальный ритуал совместного пения «Мы желаем счастья Вам» стал кульминацией этого процесса. Песня, которую знают все, исполняемая хором, создала общее тело, общий выдох, общее чувство завершенности. Это уже не было шоу, это был ритуал в чистом виде.

### **Другие феноменологические механики**

Помимо трёх основных механизмов, в «1001 ночи» работало ещё несколько, которые стоит упомянуть хотя бы кратко.

Интенциональный захват. Сцена с лампой Алладина была построена так, что все взгляды оказывались прикованы к маленькому предмету. Алладин вертел её в руках, не зная, что делать. Кто-то из зала не выдерживал и кричал: «Потри!». Этот момент захвата внимания был спроектирован точно: лампа находилась в центре, свет был направлен на неё, актёры делали паузу. Гость физически не мог отвести взгляд, и это напряжение разрешалось через действие.

Соматическое убеждение. Восточная музыка, танцы, ритмичные движения балета работали на досознательном уровне. Тело гостя начинало двигаться в такт, даже если он этого не замечал. Согласие возникало раньше, чем включался разум. Это особенно важно для аудитории, которая привык-

ла всё анализировать и критиковать. Тело здесь оказывалось умнее головы.

Эффект невидимого зрителя. Во время перерыва Джафар проходил через зал, радостно напевая: «В Багдаде всё спокойно, спокойно, спокойно, а лампа у меня!». Гости, которые просто хотели есть, вдруг становились свидетелями преступления. Сказка для них не останавливалась на паузу – она продолжалась без них и это создавало ощущение, что Событие живёт своей жизнью, а гости – не зрители, а участники, пусть даже невольные.

Все эти механизмы работали незаметно. Гости не думали: «О, сейчас меня переименуют телесно», они просто выпрямляли спину. Они не анализировали хронотоп порога – они просто чувствовали, что время замерло. Они не знали термина «интерсубъективное подтверждение» – но после события говорили: «Я там был не один».

В этом и заключается задача феноменологического проектирования: создать условия, при которых нужные переживания возникают сами, без инструкций и объяснений, чтобы тело сказало «да» раньше, чем голова успеет засомневаться.

## **Синтез. Вывод инвариантных принципов проекта**

### **Извлечение инвариантов**

Мы проделали долгий путь. Системный анализ вскрыл за бизнес-задачей человеческую боль: страх перед неизвестностью, усталость, потребность в признании. Драматургический разбор показал, как этот страх был превращён в сюжет инициации, где гость из анонимного делегата становится Султаном. Феноменологическое описание обнажило механизмы, через которые это превращение переживалось телом, временем, общностью.

Теперь мы должны задать главный вопрос: что в этой конструкции принадлежит только данному Событию, а что может быть извлечено как устойчивый принцип, работающий в других контекстах? Иначе говоря, мы ищем инварианты – структурные закономерности, которые остаются неизменными при смене декораций, актёров и текстов.

Когда я начал вычленять эти закономерности из «1001 ночи», передо мной постепенно проступили три отчётливые фигуры. Они проходили через всё событие, связывая разрозненные сцены в единое целое. Я назвал их:

- Петля идентичности
- Трансформация страха в путешествие
- Разрешённая слабость

Каждая из этих пружин работала не изолированно, а в тесной связке с другими. Но для анализа полезно рассмотреть их по отдельности, чтобы затем увидеть, как они соединяются в живом проекте.

## **Принцип 1. Петля идентичности**

Суть этого принципа в трёхтактном движении: присвоение статуса → сомнение/испытание → публичное подтверждение.

В «1001 ночи» первый такт происходил при входе, когда глашатай наделял каждого гостя высоким титулом. Второй такт длился всё основное время: Султан не приходил, лампа пропадала, Жасмин похищали – статус «князя» или «султана» повисал в воздухе, его нужно было подтвердить. Третий такт наступал в финале, когда генеральный произносил: «Ваши Величества Султаны...».

Почему это работает? Человек устроен так, что просто полученный статус не становится его собственностью, пока не будет испытан и подтверждён сообществом. Социологи называют это «социальным конструированием реальности» (Berger P.L., Luckmann T. *The Social Construction of Reality*. P. 92, 1966). Петля идентичности превращает внешнее наименование во внутреннее самоощущение. Гость не просто узнаёт, что он «султан», – он проживает завоевание этого титула. В операциональной формулировке этот принцип звучит так: *«Если на этапе входа участнику присваивается символический статус, превосходящий его повседневную роль, и если в ходе события этот статус подвергается риску, но затем публично подтверждается значимым другим, участник переживает глубокое чувство признания и укрепляет аффилиацию с инициатором события».*

## **Принцип 2. Трансформация страха в путешествие**

Коллективная тревога – частый спутник любых перемен. В «1001 ночи» это был страх перед выходом на новый рынок, перед неизвестной культурой Эр-Рияда. Прямая попытка успокоить гостей презентацией выгод и перспектив, только усилила бы сопротивление. Вместо этого страх получил имя и лицо – Джафара.

Персонификация тревоги – первый шаг. Второй шаг – показать, что путь к решению лежит через места, уже освоенные сообществом. Синдбад рассказывал о своих путешествиях по Ташкенту, Астане, Еревану, Геленджику – городам, где уже проходили выставки заказчика. Каждое название вызывало у гостей узнавание, приятные воспоминания, чувство компетентности и страх перед неизведанным обрамлялся знакомыми ориентирами.

Третий шаг – приглашение в новое как продолжение уже начатого путешествия. Эр-Рияд оказывался не угрозой, а следующим пунктом на карте, куда отправляются за новыми приключениями.

Формулировка принципа: *«Если источник коллективной тревоги материализуется в антагонисте, который препятствует достижению цели, и если путь его поиска пролегает через места предыдущего успеха сообщества, то тревога трансформируется в мотивацию и чувство компетентности».*

### **Принцип 3. Разрешённая слабость**

В центре «1001 ночи» стоял Алладин – персонаж, с кото-

рым легко идентифицироваться. Однако он не был непобедимым героем, напротив, он постоянно оказывался в ситуациях, где не знал, что делать. Получив лампу, он вертел её в руках и спрашивал у зала: «Что мне с ней делать?». После кражи он снова обращался к гостям: «Где мне искать Жасмин?». Эти моменты создавали у зрителей состояние, которое я называю «разрешённой компетентностью». Гость получал легальную возможность почувствовать себя экспертом, спасителем, тем, кто знает ответ, но при этом он не брал на себя ответственность за всё событие – только за маленький кусочек, за одну подсказку, за одно решение. Этого было достаточно, чтобы включиться и почувствовать свою значимость.

Важнейшее условие принципа разрешенной слабости: слабость должна быть подлинной. Если Алладин на самом деле знает, что делать, но притворяется, что не знает, – фальшь чувствуется за версту. В «1001 ночи» актёр играл растерянность так, что зал верил: ему действительно нужна помощь.

Формулировка принципа: *«Если протагонист, которому симпатизирует аудитория, открыто признаёт свою несостоятельность и просит совета или помощи, у гостя возникает состояние „разрешённой компетентности“ – он чувствует себя экспертом и спасителем, что повышает его самооценку в контексте события».*

## Как эти принципы работали в «1001 ночи»

Теперь посмотрим на каждый принцип в действии, проследив его по сценарию.

Петля идентичности была развёрнута максимально отчётливо. Присвоение статуса: вход в холл, глашатай, титулы. Каждый гость выделен из толпы, назван по имени, наделён высокой ролью. Это был акт посвящения.

Сомнение: Султан не приходит. Время тянется, происходят странные события – Джафар крадёт лампу, Жасмин исчезает. Гости начинают сомневаться: а действительно ли мы те, кем нас назвали? Может, это просто игра, декорация, вежливость?

Подтверждение: финальная речь генерального. Он выходит и говорит: «Ваши Величества Султаны Ташкентские, Екатеринбургские, Ереванские, Эр-Риядские, Астанинские, Геленджикские». Статус, присвоенный в начале, подтверждён самым авторитетным лицом. Петля замкнута.

Трансформация страха в путешествие проходила через образ Джафара и монолог Синдбада.

Персонификация страха: Джафар – визирь, жаждущий власти, олицетворяющий все сомнения и риски, связанные с выходом на новый рынок. Он крадёт лампу, угрожает героям. Зрители проецируют на него свои тревоги.

Путешествие по знакомым местам: Синдбад рассказывает о городах, где уже проходили выставки – Ташкент, Эр-Рияд (упомянут как место будущей выставки), Екатеринбург, Астана, Ереван, Геленджик. Каждое название – якорь, вызывающий положительные ассоциации. Путь к лампе (к решению) пролегает через уже освоенное.

Приглашение: генеральный объявляет, что лампа, Джин и Жасмин сейчас в Эр-Рияде, и приглашает всех туда. Страх перед неизвестным превращается в азарт продолжения путешествия.

Разрешённая слабость работала в сценах с Алладином.

Первый раз: Алладин получает лампу, не знает, что с ней делать, и спрашивает у зала. Кто-то из гостей кричит: «Потри!». Алладин трёт – появляется Джин. Гость, подавший идею, становится соавтором чуда.

Второй раз: после кражи лампы Алладин бродит по залу и спрашивает: «Где мне искать Жасмин?». И тут из-за стола поднимается Синдбад (актёр, но гости этого не знают) и предлагает помощь. Зрители, которые переживали вместе с Алладином, получают эмоциональную разрядку.

В обоих случаях слабость героя не унижала его, а, напротив, делала ближе и человечнее. Гости чувствовали себя нужными и важными.

## **Проекция. как принципы переносятся в другие контексты**

Самая трудная и самая ценная часть работы с инвариантами – научиться переносить их в совершенно иные обстоятельства, не копируя внешние формы, а сохраняя структурную суть. Возьмём для примера корпоративный ивент для сотрудников, переживающих слияние компаний. Ситуация: две команды, ранее конкурировавшие или просто незнакомые, должны стать единым целым. Страх перед новым руководством, перед потерей идентичности, перед неизвестностью.

Петля идентичности может выглядеть так: на входе каждого сотрудника называют по его экспертной роли («наш лучший аналитик», «человек, который спас проект X»). В ходе мероприятия команды проходят совместные испытания (квесты, решение задач), где старый статус может быть оспорен – например, в смешанных группах приходится договариваться, уступать, искать новые роли. В финале гендиректор (реальный лидер) подтверждает: «Вы – опора новой компании. Без каждого из вас ничего бы не получилось». Петля замкнута.

Трансформация страха требует персонификации угрозы. Антагонистом может стать «призрак прошлого» – образ старой корпоративной культуры, которая мешает интеграции

(например, персонаж в виде бюрократа или циника). Путь поиска решения проходит через достижения старых команд: они вспоминают свои лучшие проекты, делятся опытом, и этот опыт становится фундаментом для нового. В финале объявляется, что новая компания – это не угроза, а продолжение лучших традиций обеих сторон.

Разрешённая слабость может быть воплощена в образе руководителя, который признаётся в своих сомнениях и просит команду помочь ему построить новую культуру или в образе «новичка», который не знает местных порядков и обращается за советом к ветеранам. В любом случае, важно создать момент, когда более сильный (статусный) персонаж открыто демонстрирует уязвимость и получает поддержку от сообщества.

Другой пример – частный юбилей, где юбиляр чувствует себя забытым, недооценённым.

Петля идентичности: гости собирают фотографии из разных периодов жизни именинника, показывают их на экране, вспоминают яркие эпизоды. Юбиляр видит свою жизнь как целостный путь., а в кульминации кто-то из близких (супруг, ребёнок, друг) произносит слова, подтверждающие его уникальность.

Трансформация страха здесь может быть связана со страхом старения, утраты значимости. Антагонистом становится не персонаж, а метафора «забвения» и борьба с ним – через воспоминания, через признание заслуг. Путь проходит

по важным вехам жизни, и в финале возникает ощущение, что всё было не зря.

Разрешённая слабость – слёзы именинника, его растерянность перед тостами, неловкие стихи внуков. Всё это делает праздник настоящим и искренним.

## **Границы принципов**

Ни один принцип не работает автоматически. У каждого есть условия применимости, и их важно понимать, чтобы не получить обратный эффект.

Первое условие: готовность аудитории к игре. Если гости настроены скептически, если они принципиально не принимают театральность, любые попытки присвоить им новый статус будут восприняты как фальшь. В «1001 ночи» аудитория была подготовлена самим форматом – финальное мероприятие, праздник, люди ожидали чего-то необычного. В других контекстах нужна более тонкая настройка: например, на серьёзной конференции петля идентичности может сработать через профессиональные титулы, а не через скажочные.

Второе условие: символический статус не должен вступать в конфликт с реальной иерархией. Если в зале присутствуют руководители компаний, а им присваивают те же титулы, что и рядовым сотрудникам, это может вызвать недоумение. В «1001 ночи» эта проблема решалась через иро-

нию – титулы были нарочито пышными и даже слегка шуточными, что уравнивало всех в игре. В серьёзном контексте нужно либо дифференцировать статусы, либо делать их заведомо над-иерархическими (например, «рыцарь индустрии»).

Третье условие: подтверждение должно исходить от искренне авторитетного лица. Если финальные слова произносит нанятый ведущий, эффект будет в лучшем случае нулевым, в худшем – вызовет отторжение. В «1001 ночи» был программный директор, реальный человек, принимающий решения. Его благодарность имела вес. В других проектах это должен быть генеральный директор, основатель компании, уважаемый лидер сообщества – тот, чьё слово не куплено сценарием.

Четвёртое условие: слабость должна быть подлинной. Разрешённая слабость перестаёт работать, если становится ритуальной. Актёр, который каждое шоу «случайно» забывает текст, вызывает только раздражение. В «1001 ночи» Алладин действительно был растерян, актёр играл эту растерянность так, что зал верил. В непрофессиональных контекстах (например, на юбилее) подлинность возникает сама собой, если не мешать ей формальными сценариями.

Пятое условие: инварианты работают только в системе. Петля идентичности бесполезна без интересубъективного подтверждения. Трансформация страха требует пороговой маркировки. Разрешённая слабость нуждается в лидер-

ском присутствии. Выдёргивать одну пружину и надеяться, что она сработает, – всё равно что пытаться ехать на одном колесе.

В «1001 ночи» все эти условия были соблюдены. Аудитория пришла играть. Титулы были подобраны с юмором, не задевающим реальные статусы. Подтверждение прозвучало от реального лидера. Слабость Алладина была убедительной. Пружины работали в связке. Именно поэтому Событие состоялось. И поэтому из него можно извлечь принципы, которые будут работать в других руках, в других залах, для других людей.

## Глава 4. Анализ под разными углами. мультидисциплинарная верификация

Мы провели глубинный разбор одного кейса команды [Immersive-Event.Ru](https://immersive-event.ru). Четыре слоя нашей модели легли на событие «1001 ночь» и позволили увидеть его внутреннюю логику. Но насколько этот способ видеть устойчив? Не является ли он всего лишь удобной, но субъективной схемой, применимой только к данному проекту и только в нашей интерпретации?

Вопрос верификации – это не вопрос «доказательства истинности». Модель не истинна и не ложна; она – всегда лишь инструмент. А инструмент проверяется в работе: удобно ли им пользоваться, не ломается ли он при смене материала, позволяет ли делать то, что раньше было недоступно.

Я выбрал дополнительный четыре способа проверки. Четыре внешних взгляда, каждая из которых имеет собственную традицию, собственный язык, собственные критерии строгости. Антропология, филология, экономика впечатлений и математика. Разные дисциплины, разные картины мира. Если наш инструмент выдержит столкновение с каждой из них и при этом сохранит свою целостность – значит, за ним стоит нечто большее, чем личная режиссёрская интуиция.

## **Взгляд антрополога. Событие как ритуал перехода**

**Ключевые понятия: сепарация –  
лиминальность – реинтеграция**

Готовясь к этой книге я внимательно изучил «Обряды перехода» Арнольда ван Геннепа. В это книгу меня поразило не столько содержание, сколько её возраст. Написанная в 1909 году, она описывала ритуалы «примитивных» народов – церемонии инициации, свадьбы, похороны, праздники сезонного цикла. Казалось бы, какое отношение эти архаические практики имеют к современным корпоративным мероприятиям, к иммерсивным шоу, к деловым конференциям? Ответ на эти вопросы пришёл, когда я перестал смотреть только на форму и начал видеть структуру.

**Арнольд ван Геннеп: трёхчастная структура перехода**

Французский антрополог Арнольд ван Геннеп (1873—1957), этнический голландец, родившийся в Германии и живший во Франции, сам был фигурой «пограничной» – всю жизнь находился между культурами, между академическими институциями, между признанием и маргинальностью и возможно, именно этот личный опыт позволил ему увидеть то, что ускользало от его более «укоренённых» коллег: универсальную структуру, скрытую под разнообразием ритуальных форм.

В своём главном труде *Les Rites de passage* (1909) ван Геннеп показал, что все обряды, сопровождающие смену статуса человека в обществе, строятся по единой трёхчастной схеме.

Первая фаза – сепарация (отделение). Индивид или группа символически отделяются от прежнего места в социальной структуре. Он покидает привычное пространство, снимает старую одежду, теряет прежнее имя, проходит через обряды, символизирующие «смерть» его старой идентичности. В архаических культурах это могло быть уведение подростков в лес, изоляция роженицы, удаление покойника за пределы поселения.

# 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.