

**Баранников Константин Витальевич**

**Генеральный директор консалтинговой компании ООО «Институт дизайна управления и конкурентных стратегий»**

## **СРЕДОВОЙ ПОДХОД В ИНКЛЮЗИВНОМ ТУРИСТИЧЕСКОМ МАРШРУТЕ НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «ПЯТАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ «ШЁЛКОВЫЙ ПУТЬ»»**

**Аннотация.** В статье представлен многолетний опыт совершенствования сценария инклюзивного туристического маршрута, показаны модели вовлечения участников, принадлежащих к различным социальным группам в процесс формирования инклюзивной культуры, а также сделана попытка описать трансформационные процессы и указать некоторые феномены, ускоряющие процессы адаптации и развития новых компетенций в рамках средового подхода.

**Ключевые слова:** инклюзивный туристический маршрут, экстрабилити, инклюзивное взаимодействие, средовой подход, фасцинация, методология трансформации, трансформация ценностных установок.

**Barannikov Konstantin Vitalievich**

**General Director of the consulting company "Institute of Management Design and Competitive Strategies" LLC**

## **ENVIRONMENTAL APPROACH IN THE INCLUSIVE TOURIST ROUTE ON THE EXAMPLE OF THE FIFTH EXPEDITION "SILK ROAD" PROJECT**

**Abstract.** The article presents many years of experience in improving the scenario of an inclusive tourist route, shows models of involving participants belonging to different social groups in the process of forming an inclusive culture, and also attempts to describe transformational processes and indicate some phenomena that accelerate the processes of adaptation and development new competencies within the environmental approach.

**Keywords:** inclusive tourist route, extrability, inclusive interaction, environmental approach, fascination, transformation methodology, transformation of value attitudes.

Институтом дизайна управления и конкурентных стратегий и АНО «Белая трость» (Екатеринбург) для изучения механизмов трансформации ценностных установок, тестирования стимулов и поиска катализаторов, потенцирующих развитие умений и компетенций в

инклюзивной группе с 2006 года используется Модель Исследовательской Экспедиции. Создание пространства Исследования (правила, договорённости, согласование условий и определение единого поля исследования, определение его задач) на платформе стандартного туристического маршрута позволяет расширить варианты вовлечения и создать среду равных возможностей, обеспечить безопасность границ в контексте инклюзивного взаимодействия.

## ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

Оглядываясь назад, можно сказать, что в создании методологии «Пятой Экспедиции «Шёлковый Путь» мы прошли несколько этапов. Первый начался в 2006 году, когда мы оказались в музее Аркаим (Челябинская область). Данные археологических раскопок показывают, - те, кто пришёл на территорию современного Южного Урала построили более двадцати поселений-городищ, которые больше всего напоминают укреплённые фабрики. Они умели ткать одежду, плавить медь по уникальной технологии, знали движение звёзд и умели предсказывать множество событий на небосводе. В курганах, оставленных этими людьми найдены: самое раннее колесо, останки прирученных лошадей и т.д. При этом окружающие племена прозябали в каменном веке, ходили в шкурах и использовали каменные топоры.

Мы увидели, что при верной организации сознания людей, возможен переход на качественно новый уровень. Конечно, нас увлекли вопросы, *как древние арии сумели совершить колоссальный технологический скачок? Какие модели управления использовали древние арии для управления творчеством и достижения такого ошеломляющего результата? Как организовать столь эффективную среду для поддержки инноваций?*

Постепенно спектр интересов расширялся за счёт теоретических исследований Ю.В. Кнорозова, первооткрывателя феномена фасцинации (1961 г.) [1], а также идей Vaas В. М., Avolio [2] в области трансформационного лидерства. Все эти вызовы заставляли нас глубже погружаться в исследование способов развития скрытых способностей, которые сегодня принято называть экстрабилити, на основе средового подхода.

## ПРИНЦИПЫ

Для создания сценариев экспедиций, направленных на развитие скрытых способностей человека, мы использовали пять принципов.

**Супер-принцип** – скрытые ресурсы, которые обеспечивают социальный успех и гармонию, существуют у всех. Мы говорим, что это нулевой принцип, он не обсуждается. Кого бы мы не видели, с кем бы не говорили, мы принимаем, что человек может стать и интересным, и полезным для других.

**Первый принцип** – индивидуальный подход. Для нас это баланс между посильностью, и личной ответственностью за общий результат. То есть мы должны учитывать физические особенности, потребности и возможности каждого участника через призму баланса «личность-группа».

**Второй принцип** – формирование культуры инклюзии (культура включения). Мы наблюдаем интересный факт - адаптация, приспособление происходит в рамках культуры, свойственной для данной группы людей. Если вокруг начальный уровень культуры, то развиваются одни навыки и умения. Для адаптации на проактивном уровне культуры автоматически актуализируются иные компетенции. Рамкой в данном случае является баланс «инклюзивной группы» - процент людей с ОВЗ не должен превышать 20-25 %.

**Третий принцип** – превалирование инклюзии (включение) над доступностью. Если мы ждём, когда появится доступная среда, то мы поддерживаем иждивенческие настроения. Отсутствие или недостаток доступности стимулирует развитие альтернативных моделей, а значит открывает доступ к новым возможностям, идеям, а в перспективе к решениям, и возможно, технологиям в развитии экстрабилити. Мы всегда говорим о поддержке активности, даже при отсутствии элементов доступной среды, потому что на старте, никто не знает, какие таланты помогут качественно изменить жизнь данному человеку. Дизайн туристического маршрута, технологии, оборудование, которые мы применяем, являются доказательством активности людей с ОВЗ и их окружения. Для реализации этого принципа мы удерживаем баланс «учимся-учим».

**Четвёртый принцип** – необходимо достаточно времени для поиска неведомого.

**Пятый принцип** – принцип максимализма. Когда человек включился, почувствовал радость от самостоятельности, от своей полезности, ему постоянно требуются всё новые условия, решения, сценарии, новые мероприятия и так далее для того, чтобы развивать ценные способности, умения, навыки.

## ТЕСТИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ

С первых экспедиций, мы оценили возможности средового подхода для лидерского тренинга. Позже эти решения показали свою эффективность и в процессе развития скрытых способностей (экстрабилити) участников. Такие простые инструменты как длительные переезды, постоянная смена лагеря, моделирование в двух кругах, обязательный отказ от алкоголя и т.п. веществ, уборка территории и вывоз мусора. Мощным инструментом вовлечения оказался контекст «Исследования», - поиск и обсуждение проблем современности с иных точек

зрения, рассказ о гипотезах и идеях, выполнение тестов, проведения опросов и т.д. Благодаря этому участники быстро погружаются в специально организованный процесс.

**Длительные переезды.** Мы предлагаем участникам при переездах отказаться от прослушивания музыки, радио и т.д. Этот «простое упражнение» само по себе «вырывает» человека из привычной модели социализации, когда он «погружен» в среду, которая организована не им.

**Организация нового лагеря.** Это сразу бросилось в глаза - в течение первого часа после приезда на новое место, в процессе организации лагеря, можно обучать новым ценностным установкам с удивительной лёгкостью. В том момент, когда участник, по сути, моделирует «выход из пещеры в новый день», он открыт к восприятию нового, фильтры и ментальные ограничения исчезают. Например, человек, привыкший к определённому уровню сервиса, требующий к себе «особого отношения», неожиданно для себя становится ведомым. При этом, простая демонстрация другими верного поведения, вовлекает участников в процесс взаимодействия без оценок, без сравнений.

Мы ещё не знали о выводах Ю.В. Кнорозова, которые он сделал, восстанавливая язык и традиции древних майя, но эффект фасцинации наблюдали воочию. Например, до того, как мы стали использовать инклюзивные команды, как катализаторы изменений и развития лидерских талантов, мы детально прорабатывали поведение ведущих, вводные, правила и акценты, которые должны были получить участники экспедиции в процессе установки лагеря, разрабатывали способы для фиксации нового поведения и придумывали модели рефлексии, которые бы направили сознание участников на самостоятельный поиск и поддержку внутренних изменений. Но сегодня, когда мы видим фасцинирующий эффект от людей с развитыми экстрабилити, мы отказались от столь сложных конструкций.

**Исследование как среда.** Увлекательность инклюзивных сценариев в среде Исследования можно усиливать, если имплементировать два течения: «интерес» + «тайна». Фабулой наших сценариев для Экспедиции стали гипотезы, предложенные К.К. Быструшкиным [3]. В своих книгах он пытается приподнять завесу над главным для нас вопросом: *как древние армии управляли сознанием членов сообщества для стимулирования инноваций?*

Константин Константинович был в составе археологической экспедиции, которая открыла Аркаим. Он первый связал дизайн городища с территорией в несколько сотен квадратных километров и со звёздным небом. В своих книгах он сформулировал массу идей, которые легли в основу многих наших сценариев.

Например, мы знаем, что каждая культура, эпоха в истории человечества опирались на конкретный набор эмоций, которые для данного сообщества являлись базовыми. *Какие эмоции являлись системообразующими у древних ариев? Какой мотив к развитию был у членов племени, и чем он отличается от «достигаторства», «победительства» или «потребления благ»?* Встраивая такие вопросы в фабулу сценария, мы создаём интересную инклюзивную среду.

## ВТОРОЙ ЭТАП

Второй этап совершенствования методологии связан с мастер-классом, который в 2009 году провела и бизнес-школе УрФУ д.п.н. профессор Г.В. Талалаева. Галина Владленовна, рассказала о том, как в своей лаборатории изучает влияние физических факторов среды, цвета стен, освещённости и т.д. на производительность труда, как контекст определяет результат, помимо воли человека. В конце встречи профессор задала вопрос: «Если мы можем измерить влияние стен, загазованности, дизайна офисного пространства и т.д. на человека, почему мы не можем измерить влияние одного человека на другого?» Поэтому все участники очередной Экспедиции приняли условие, - пройти тестирование в лаборатории до и сразу после возвращения. В итоге на уровне психофизиологических процессов была зафиксирована общая динамика. Если до экспедиции участники отличались по многим параметрам и не было ни одного подобного результата, то через четыре дня Экспедиции 100 % продемонстрировали единую картину.

В память об этом событии все экспедиции в рамках данной методологии стали называться Пятыми, и с 2009 года мы изучаем лишь *управляемый* процесс, который:

1. описывается двумя сферами, связанными имплицитно: «доступность» - «инклюзивность» (идею об обсуждении процесса взаимодействия через эти две сферы подарила нам д.п.н. профессор Галагузова Ю.Н.). Имеется в виду, что организация или проект могут быть доступными, но не инклюзивными, и наоборот, мы видим массу инклюзивных проектов, которые реализуются без всякой доступности, что называется «на плечах».

2. обладает этапами: А. активный поиск скрытых способностей; Б. создание доступной среды для развития новых, а, возможно, и уникальных компетенций; В. стимулирование поиска новых возможностей.

Сфера «Доступность» организуется через формирование взаимной ответственности за результат исследования с целью воспитания у всех участников свободного отношения к гра-

ницам. По сути, мы каждый день отвечаем на вопросы: *как мы должны обеспечить доступность для всех участников в реальных условиях?*

Сфера «Инклюзивность» опирается на чувство внутреннего достоинства. Она проявляется не вербальными правилами, направленными на поддержку личной активной позиции всех участников в интегративных процессах, когда коммуникация не ограничивается простым выполнением заданий, а происходит взаимодействие на ценностном уровне. Такого рода новому поведению участники обучаются очень быстро за счёт ежедневной рефлексии. Помогают в организации процесса «единения» утреннее обсуждение задач на день, график и план мероприятий, распределение обязанностей.

### ТРЕТИЙ ЭТАП

Третий этап совершенствования методологии начался, когда сценарии экспедиции стали *осознанно* строиться вокруг деловых игр.

Джеймс Бернс (1978) [4] впервые ввел понятие транзакционного руководства, когда изучал политические процессы, в которых «лидеры и последователи помогают друг другу, чтобы перейти к более высоким уровням морального духа и мотивации».

Трансформационное лидерство — это нечто большее, чем просто работа для собственной выгоды; они обеспечивают последователей вдохновением на поставленные задачи и видением, как эти задачи выполнить. Лидер трансформирует и мотивирует последователей через его или её идеализированное влияние (харизму), интеллектуальную стимуляцию и индивидуальное внимание. Кроме того, этот лидер призывает последователей придумывать новые и новые способы, чтобы бросить вызов статусу-кво и добиться большего успеха. Трансформационные лидеры не боятся изменить сложившиеся организационные практики, перестраивая при этом всю культуру организации в соответствии с новым видением (Bass, В. М., 1997).

Инклюзивное взаимодействие, на наш взгляд, задействует те же психологические механизмы, что и трансформационное лидерство, но имеет одно кардинальное отличие. В процессе инклюзии лидер не важен. В данном процессе работают контекст и время, то есть среда, а не набор ценностей конкретного человека, который способен ошибаться. Мы предполагаем, что в этой сфере работает механизм фасцинации (Ю.В. Кнорозов), и тем самым задействуются иные структуры для развития экстрабилити – способностей, которые ранее были подавлены или не осознанны.

Переход к третьему этапу создания методологии для изучения инструментов вовлечения во взаимодействие связан с созданием деловой игры «Шёлковый Путь». Идея родилась в процессе обсуждения тысячелетней истории путешествий из Китая в Европу, куда отправлялись шелка, драгоценности и пряности в обмен на лошадей. Тогда Европа не могла предложить чего-то необычного для Китая. В те времена переход каравана составлял около 25 - 40 км в день. То есть поход из Китая в Европу одного каравана мог продолжаться несколько лет.

В те времена государства и властители сменялись очень часто. Считалась успешной династия, если она правила сто лет. Обычно, всё заканчивалось за 25 – 30 лет. Значит, двигаясь в обратном направлении, караван попадал в новую среду, иную культуру, с иными правилами, с новой религией и т.д. И далеко не всегда эти правила благоволили путешественникам. При этом караван обладает материальной ценностью. Людей можно продать в рабство, за кого-то можно получить выкуп. Золото, лошади, другие богатства...

*В каком эмоциональном состоянии должен был находиться руководитель каравана, чтобы достойно пройти очередное испытание? Как сохраниться? Как не растратить богатства на взятки или на оплату прохода через земли нового властелина? Как вообще выжить?*

*Иными словами, какими особыми компетенциями обладал караванищик? Как он договаривался? Как он презентовал себя, сохраняя свою жизнь и жизни тех, кто пошёл с ним в этот Путь?* Сегодня можно сказать, что эти опыты позволили нам сформулировать идеи об Экстрабилити и об инклюзивном взаимодействии.

В начале экспедиции 2012 года мы поделились на команды. Каждая должна была продемонстрировать свою уникальную культуру и проявить её в дизайне лагеря, в кухне, в правилах, в законах сожительства.

Сценарий «Шёлковый Путь» был составлен так, что каждый раз мы оказывались в новой стране, со своими правилами, со своими ценностями, со своими лидерами. Обсуждение и моделирование всех находок в двух кругах продолжалось несколько месяцев.

Мы обсуждали, как команды выбирали свои ценности, почему именно так выстраивались палатки, как организовывался костёр, по каким принципам раздавалась еда, как формировалась элита, как решались конфликты и т.д. В итоге в названии Экспедиции появилось ещё одно название: Пятая Экспедиция «Шёлковый Путь».

В этот период в дополнение к фабуле «исследование инструментов управления талантами древних ариев», присоединилась тема «исследование феномена фасцинации и 3D мышления» по Ю.В. Кнорозову. И огромное звёздное небо степного Южного Урала как нельзя лучше позволяло обсуждать и изучать эти два феномена, потенцируя процесс развития талантов и изменения ценностного спектра в группе участников экспедиций.

Ю.В. Кнорозов, великий лингвист, теоретик и практик в области расшифровки древнего письма (инки, ацтеки и другие древние народы) в процессе работы над материалами древних майя увидел возможности, связанные с обучением людей новым для них знаниям при потенцировании у учеников, как мы это называем, 3D-мышления.

Феномен 3D-мышления нам уже был известен, так как этим навыком отличались невидящие, которые самостоятельно передвигаются по городу. Они как-бы «формируют образные 3D-пространства» внутри которых передвигаются во всех направлениях. Но из работ Кнорозова мы увидели, что, стимулируя этот процесс у участников инклюзивных групп, можно быстро формировать новые компетенции, при чём сразу на мета-уровне.

Вторым значимым открытием Юрия Валентиновича было определение модели сингла и фасцинации. Под фасцинацией он понимал «такое действие сигнала, при котором ранее принятая информация полностью или частично стирается».

Сегодняшний период можно назвать **этапом осознанной инклюзии**, когда сценарий очередной Экспедиции готовится с учётом катализирующего (фасцинирующего по Ю.В. Кнорозову) действия людей, принадлежащих к социально исключённым группам, например, людей с инвалидностью, Преодолевающих зависимости и т.д. на тех, кто ранее был исключён из инклюзивной среды. Для тех, кто в силу профессиональных обязанностей оказался в этой среде, но выгорает, не может найти новых идей для дальнейшего роста, такие сценарии являются оздоравливающими, мотивирующими, они возвращают силы и интерес (по отзывам участников).

Использование принципов, предложенных Ю.В. Кнорозовым в эмоциональных сценариях вовлечения, позволяет *осознанно* стимулировать творческий потенциал участников в общем потоке для актуализации общечеловеческих ценностей. Это создаёт особый интерес, вызывает чувство удивления и объединяет людей, если можно сказать, повышает уровень человечности.

Таким образом, мы говорим о качественно новом образовательном процессе, который направлен на активизацию талантов благодаря правильно организованному контексту взаи-

модействия между людьми с ОВЗ и представителями других социальных групп, который стимулирует участников работать на принципах гуманизма. При этом деятельность может носить любую, в том числе и коммерческую направленность.

### **Фасцинирующий эффект людей с экстрабилити**

Экстрабилити — иное, что лежит за рамками [дисабилити- (disability) -неспособность, бессилие; нетрудоспособность] и развивается благодаря социальным и/или физическим ограничениям в процессе саморазвития [self-development] и адаптации к новой успешной роли. Люди, развившие в себе *дремавшие ранее* способности, обладают и иным уровнем влияния на окружающих. Сценарии инклюзивного взаимодействия, построенные вокруг экстрабилити, направлены на вовлечение участников в процесс адаптации и формирования новых умений и навыков.

Наш опыт показывает, что использование в инклюзивных сценариях людей с ОВЗ, которые смогли преодолеть ограничения и стали самостоятельными и самодостаточными, значительно повышает мотивацию участников вне зависимости, есть у них те или иные физические ограничения или нет.

Как говорил Ю.В. Кнорозов «Сигнал является действием, вызывающим действие у другого члена ассоциации. Само по себе сигнальное действие никакого отношения к выполняемой операции не имеет и может только мешать индуктору». В 70-х годах он обратил внимание на то, что мы наблюдаем в Экспедиции раз за разом. Участник разводит костёр или ставит палатку, и рядом с ним появляется и задаёт вопрос человек с инвалидностью, например невидящий или не слышащий. Участник оказывается под фасцинирующим воздействием, и через короткое время забывает, что несколько минут назад не умел взаимодействовать с представителем иной социальной группы, с тем, кого он раньше не видел, не мог представить в своём окружении. Продолжение сожительства в рамках инклюзивной среды, приводит к рождению участниками новых идей и практических решений, полезных всем людям.

Включение в сценарии людей с развитыми экстрабилити открывает перед исследователями перспективы по созданию альтернатив в обучении и переобучении взрослых людей, которые принадлежат к разным социальным группам. Новые возможности актуальны для предприятий, которые бы хотели изменить систему профессионального развития сотрудников. Разработка специализированных инклюзивных сценариев даёт новый импульс программам адаптации при изменении социального статуса, наступившего в результате увольнения или при перемене места жительства. Это тем более актуально в зелёной или инклюзивной

экономике, когда необходимо формировать экологическое мышление, навыки бережливого отношения к возможностям, толерантность к неопределённости и так далее.

### **Литература:**

1. Сайт FASCINOLOGY <http://www.fascinology.ru/Knorozov.htm>
2. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
3. Быструшкин К.К. «Феномен Аркаима: Космологическая архитектура и историческая геодезия». — М.; «Белые Альвы» 2003.
4. Дайл Д., Канджеми Д., Ковальски К. [Трансформирующее действительность лидерство](#) [2004] Т. 1 № 1. С. 96–109 «Психология» Журнал Высшей школы экономики