



Тренинг-Бутик

Disrupt: прототипы и ритуалы

10.04.2026

© Марк Кукушкин

Цели выступления:

1. Исследовать **смысл и потенциал ритуалов** для задач современного корпоративного мира.
2. Исследовать **ритуалы дизрапта** в культурно-исторической перспективе
3. Сконструировать **ритуал дизрапта для своей компании**

Марк Кукушкин

КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

- Тренер, консультант, коуч, ведущий сессий
- Преподаватель в ВШЭ, СШЭ

АВТОР ПРОЕКТОВ

- ОТУМКа – Открытый Тренерский Университет (с 2002)
- ПиР: Практики Развития (с 2012)

ОСНОВАТЕЛЬ, АКЦИОНЕР КОМПАНИЙ

- Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)
- Тренинг-Бутик (с 2004)
- Assessment Systems Russia (с 2014)
- Вице-президент Академии Социальных Технологий

ПРЕМИИ TRAININGS & HR EXPO

- Тренер Года
- Гуру в области развития и обучения персонала
- За вклад в развитие рынка, Своя колея

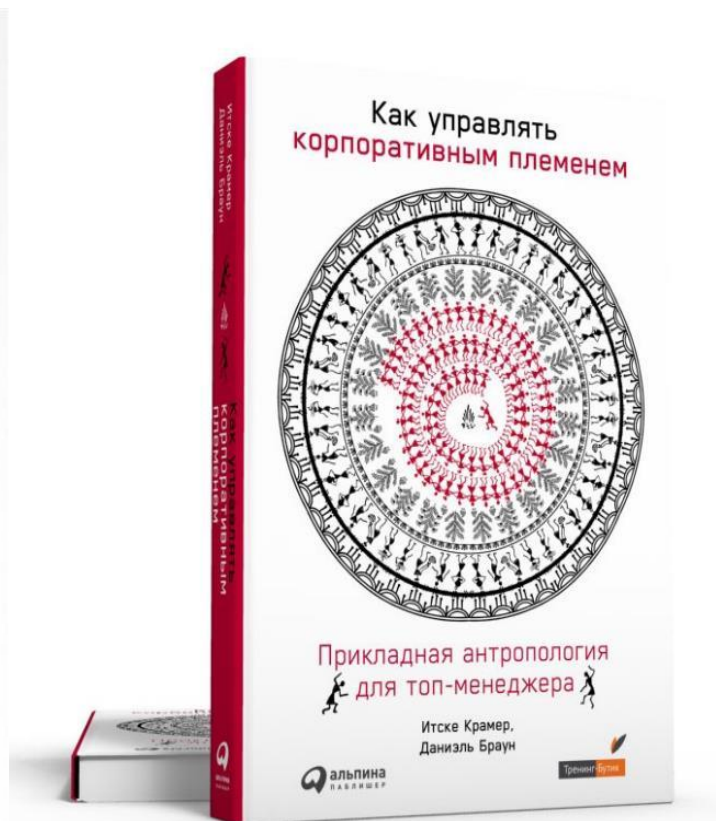
ОБРАЗОВАНИЕ:

- МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.




Тренинг-Бутик

Книги по теме



Вопрос залу ...

Поднимите руку, у кого в команде есть хоть один живой ритуал старше 3 месяцев



Ритуал, обряд, обычай, привычка

Традиция – жизнь Прошлого в Настоящем: элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения и поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе и социальной группе в течение длительного времени.

Традиция передается через обычаи, ритуалы, обряды.

Ритуал (обряд) — комплекс строго регламентированных, обязательных норм поведения, выраженные в сакрализованной форме (символика высшего смысла). Требует «волшебного времени» (специальной среды), т.к. обеспечивает переход из одного социального статуса – в другой.

Обряд и ритуал можно использовать как синонимы

- обряд — славянский корень,
- ритуал — санскрит

Обычай (привычка) — воспринятый из прошлого образец поведения, воспроизводимый в неизменном виде. Указывает на одобренный и общепринятый способ поведения. Формируется на основе какого то значимого успешного опыта. Далее – начинает воспроизводиться, чтобы сократить трансакционные затраты. Может сохраняться как в неформальном виде (привычка), так и переводиться в норму (правило).

Признаки ритуала - обряда

Первоосновой является символический переход между различными формами бытия:

- живое-неживое,
- человеческое-сверхчеловеческое,
- природное-социальное и пр.
- Регламентируется последовательность актов (действий)
- Особые люди с особыми ролями (те, у кого есть символический капитал по Бурдьё)
- Используются разные виды выразительных средств (символические предметы, изображения, музыка, тексты)
- В особом месте (сакральное, тотем!) в особое время (волшебное время)



«Ритуал имеет смысл и функцию»

— Эмиль Дюркгейм



Зачем вообще нужны ритуалы?

Ритуалы = способ управлять неопределённостью

Они создавали:

- порядок
- предсказуемость
- коллективную идентичность

Исторический факт:

Ритуалы в Древнем Риме были встроены в политику и общественную жизнь и поддерживали стабильность общества

И. Крамер: зачем ритуалы в организациях?

Ритуалы мы часто используем для того, чтобы отметить и сгладить моменты перехода на новый этап развития или изменений:

- Между старым и новым (встреча Нового года, вечеринка по поводу реорганизации)
- Внешним и внутренним (снять обувь при входе в мечеть, привести к присяге новых сотрудников)
- Хорошим и плохим (принести в жертву Удок-Удока, уволить плохо работающего сотрудника)
- Успехом и провалом (пронести на руках победителя, выбрать работника месяца);
- Жизнью и смертью (похороны, перерезывание ленточки при открытии нового отделения)

Для чего предназначен ритуал?

- Объяснить необъяснимое, Оставить место для необычного в повседневном (слушать Александру Архипову)
- Рассмотреть этапы развития и обеспечить переход
- Объединить противоположности в одном акте действия

Ритуал превращает обычное в необычное. С помощью ритуалов мы можем повысить значимость человека, места, вещи или идеи; осмыслить труднообъяснимые вещи или просто расставить все на свои места. Таким образом, мы озвучиваем свои ценности, определяем, что хорошо, а что плохо, сохраняем старое и освобождаем путь новому.

Структура ритуала

- свадьбы, прием в пионеры, найм сотрудника
- что общего в структуре действий между ними?



Структура ритуала

Старая структура: с ней необходимо «попрощаться»

Лиминальная фаза (ни то, ни се — промежуточное состояние).

Любая система, при выборе решения демонстрирует эту амбивалентность.

Вы подсвечиваете одну сторону и другую и система сама принимает решение, осуществлять ли переход. Лиминальная стадия включает «испытания», которые позволяют тому, кто осуществляет переход, осуществлять пробные действия, проверяя свою способность к «новым навыкам»

Новая структура: наполнена знаками нового статуса

- **Пример А. Инициация:** 1, «смерть мальчика» (он уходит в хижину в лес) + 2, пробные действия (испытания)+ 3, принятие мальчика в сообщество мужчин племени/новые знаки
- **Пример Б** «запуск нового проекта»: выступает CEO/спонсор и он говорит о новом проекте, рассказывает о ценном прошлом, на основании которого удастся запустить этот проект, далее - устанавливает дедлайн, после которого старые правила уже не будут действовать (переходный период). Осуществление нового проекта - система пробных действий. Завершение: новые правила, символический запуск /новые знаки, праздник и награждение

Ритуал глазами корпоративного антрополога

Формируют для участников процесса изменений безопасную среду, чтобы они могли с наименьшими потерями пройти сложные участки пути. Задают ритм, благодаря своей регулярности и повторяемости создают ощущение мира, безопасности и стабильности.

Используют для того, чтобы отметить и сгладить моменты перехода на новый этап развития или изменений:

- между старым и новым (встреча Нового года, вечеринка по поводу реорганизации),
- внешним и внутренним (снять обувь при входе в мечеть, привести к присяге новых сотрудников);
- хорошим и плохим (Уволить плохо работающего сотрудника);
- успехом и провалом (пронести на руках победителя, выбрать работника месяца);
- жизнью и смертью (похороны, перерезывание ленточки при открытии нового отделения).



Что мы потеряли?

В традиционных культурах ритуал давал:

- **переход** (был новичком, стал своим)
- **разрядку** (был хаос, стал порядок)
- **память тела** (не голова помнит, а действие)

В компаниях осталось только:

- регламент
- напоминание в календаре
- модератор, который зачитывает правила



Древняя Греция — ритуалы как сообщество (~1000 до н.э. – 300 н.э.)

Практики:

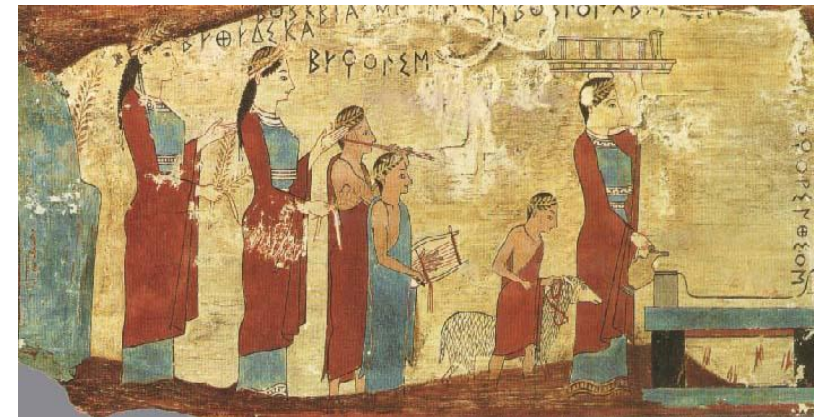
- процессии и коллективные жертвоприношения
- мистерии (инициации)
- праздники и фестивали

Смысл:

Ритуал = создание принадлежности и доверия

В бизнесе:

- тимбилдинги
- корпоративные мероприятия
- onboarding-ритуалы



Древний Рим — ритуалы как управление системой (500 до н.э. — 400 н.э.)

Практики:

- Аугуры — принятие решений через «знаки»
- Публичные жертвоприношения
- Домашние ритуалы (Lares и Penates)
- Очищение перед действиями

Смысл:

Ритуалы = инструмент принятия решений и контроля риска

Современный аналог:

- бизнес-аналитика перед запуском
- согласование решений (approval rituals)
- daily check-ins

Домашние ритуалы — дисциплина и регулярность

Практика:

- ежедневные подношения духам дома
- утренние и вечерние ритуалы

Смысл:

Регулярность = стабильность и «контроль хаоса»

В бизнесе:

- ежедневные стендапы
- утренние синки команд
- weekly check-ins



Инициации — переход на новый уровень

Практики (разные культуры):

- посвящения (инициация)
- переходы: от ученика к мастеру

Смысл:

Ритуал фиксирует изменение статуса

В бизнесе:

- онбординг
- повышение / продвижение
- от испытательного срока к полноценному члену команды



Средневековые гильдии — ритуалы мастерства

Средневековая Европа (~1000 – 1500)

Практики:

- ученик - подмастерье - мастер
- демонстрация «шедевра»
- клятвы профессии

Смысл:

Ритуал = гарантия качества и стандарта

В бизнесе:

- защита проектов
- обзор эффективности
- сертификации

Монастырские ритуалы — операционная система дисциплины

Практики:

- строгий распорядок дня
- повторяющиеся действия (молитва, труд)

Смысл:

Ритуал = управление временем и фокусом

В бизнесе:

- спринты
- блокировка времени
- регулярные циклы работы

Ритуалы смерти — работа с ошибками

Практики:

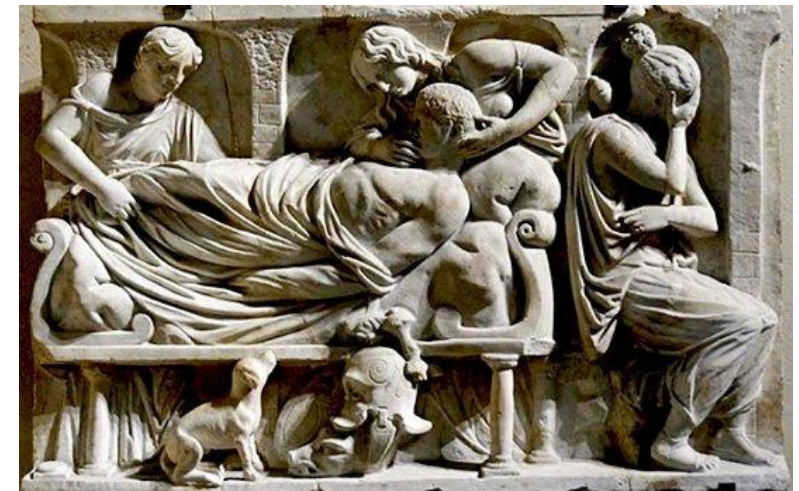
- похоронные церемонии
- коллективное «осмысление»

Смысл:

Ритуал = обработка опыта и завершение цикла

В бизнесе:

- ретроспективы
- post-mortem анализ
- разбор ошибок



Общий паттерн

Историческая функция

- Предсказание
- Стабильность
- Принадлежность
- Переход
- Контроль качества
- Осмысление

Современный аналог

- Аналитика
- Регулярные встречи
- Культура команды
- Онбординг / повышение
- Ревью
- Ретроспектива

**Ритуалы — это не про прошлое.
Это технология управления
поведением.**

*Компании будущего = это
организации с осознанно
спроектированными ритуалами*



«Disrupt»: история понятия

В современный бизнес-обиход понятие вошло благодаря статье Джозефа Бауэра и Клейтона Кристенсена “**Disruptive Technologies: Catching the Wave**”, опубликованной в *Harvard Business Review* в январе-феврале 1995 года.

Тогда акцент был на выражении **disruptive technologies** — «**подрывные технологии**».

Но позже стало понятно, что дело не только в технологии как таковой, а в том, **как** новая модель входит на рынок и меняет его правила.

Поэтому закрепилось более широкое понятие **disruptive innovation** — «подрывная инновация». Это отражено в поздних работах самого Кристенсена и его соавторов.

Дизрапт: смыслы

Поэтому на русском языке слово **«дизрапт»** сегодня употребляют в двух вариантах.

В разговорном и деловом языке — как синоним слов **«перелом»**, **«слом старой модели»**, **«рывок, меняющий правила игры»**.

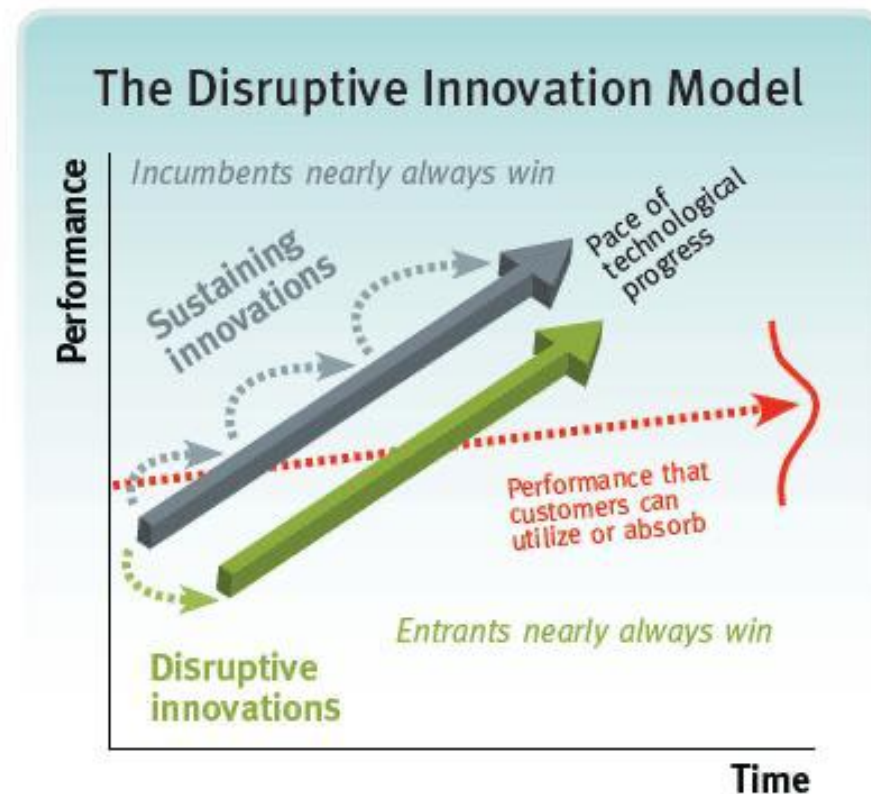
В более точном академическом смысле — как перевод или пересказ понятия **disruptive innovation**, то есть **«подрывной инновации»** в смысле Кристенсена.

Что такое Disrupt на самом деле?

Disrupt – не значит кардинально «улучшить». Это значит **переопределить правила игры**

Важно:

- не про технологию
- про новую логику ценности
- часто начинается «хуже, но дешевле/проще»



Подрывные инновации



«Подрывные инновации» (англ. Disruptive innovation) — инновации, которые изменяют соотношение ценностей на рынке.

При этом старые продукты становятся неконкурентоспособными просто потому, что параметры, на основе которых раньше проходила конкуренция, теряют своё значение.

Подрывные инновации: история понятия

У понятия **«подрывные инновации»** есть предшественник — идея **«созидательного разрушения»** экономиста Йозефа Шумпетера.

Ее смысл такой: экономика развивается через постоянное обновление, при котором новые продукты, процессы и бизнес-модели вытесняют старые.

Это ещё не сам термин “дизрапт”, но именно отсюда растёт его логика.



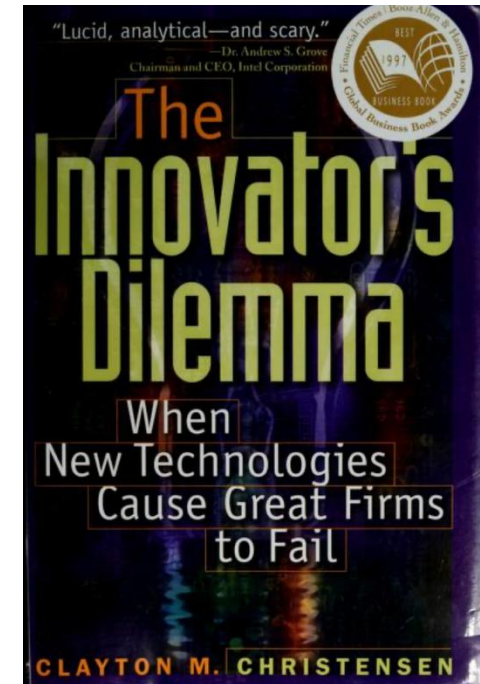
История появления модели

Клейтон Кристенсен впервые ввёл понятие подрывных инноваций в 1997 году, в своей книге **«Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании»**.

Кристенсен изучал **причины, из-за которых крупнейшие компании, мировые лидеры в своей отрасли стремительно теряют свои доминирующие позиции, утрачивают своё первенство**, когда на рынке появляются новые технологии.

Всё меняется в тот момент, когда «подрывные технологии» находят своего покупателя, готового мириться с недостатками нового товара и которому необходимы новые свойства этого товара.

Получив такого покупателя, новая технология начинает развиваться, вырастают объёмы производства, **наступает момент, когда новая технология начинает оправдывать своё название «подрывная технология»**.



Подрывная инновация как процесс

В 2015 году Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор и Рори Макдональд выпустили статью “**What Is Disruptive Innovation?**”, где специально уточнили смысл термина.

Они подчеркнули, что **disruption — это не любая громкая инновация и не любой технологический прорыв.**

В строгом смысле подрывная инновация — **это процесс**, когда новый игрок обычно начинает с более простого, дешёвого или недооценённого решения для нового или нижнего сегмента рынка, а затем постепенно поднимается вверх и вытесняет лидеров.

Disruptive Innovation

What Is Disruptive Innovation?

Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does—and doesn't—explain. by Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor and Rory McDonald

From the Magazine (December 2015)

Теория под капотом (disruptive innovation)

Ключевые идеи:

- новички атакуют снизу
- должностные лица игнорируют «слабый продукт»
- потом рынок переворачивается

Формула:

Сначала недооценён, потом доминирует

Почему лидеры проигрывают?

Причины:

- фокус на текущих клиентах
- страх каннибализации
- медленные процессы

Кейсы:

- Kodak — придумали «цифру», но не стали внедрять
- Blockbuster проиграли стримингу (Netflix)



Кейс Netflix — изменение поведения

От проката DVD к подписке и к стримингу



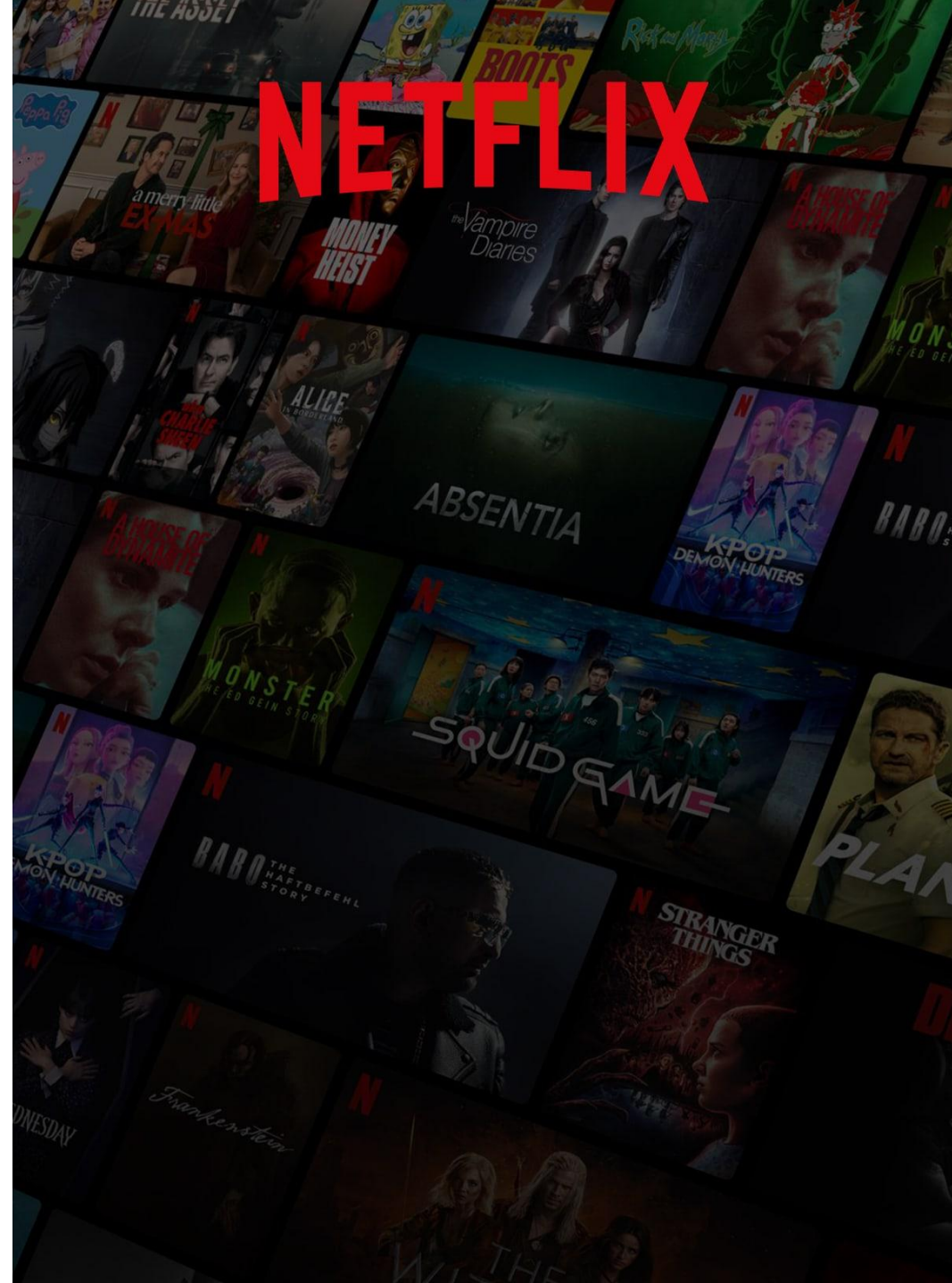
Почему Netflix победил?

Что сделали:

- убрали штрафы за просрочку
- сделали доступ «по подписке»
- потом внедрили стриминг (изменил привычку потребления)

Дизрапт: от владения к доступу

**Итог: полностью убили модель
видеопроката**



Кейс Airbnb – рынок без активов

**Крупнейший игрок на
рынке размещения без
собственной недвижимости**

Создали новый рынок без собственности



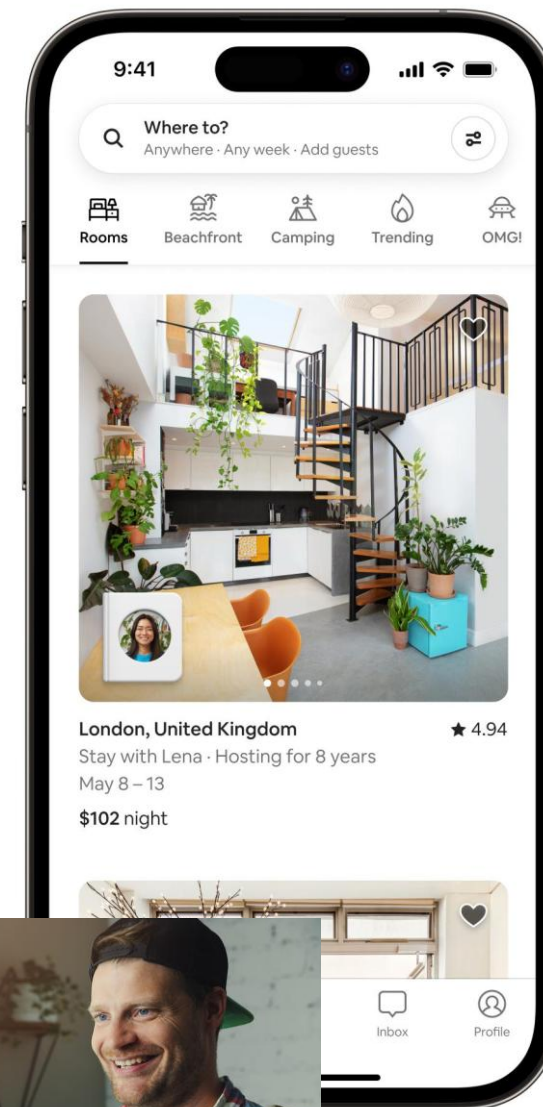
Что изменил Airbnb?

Что сделали:

- любой дом - потенциальный отель
- доверие через отзывы/рейтинги + «сарафанное радио»
- персонализация вместо стандартизации
-

Дизрапт:

- использование вместо владения



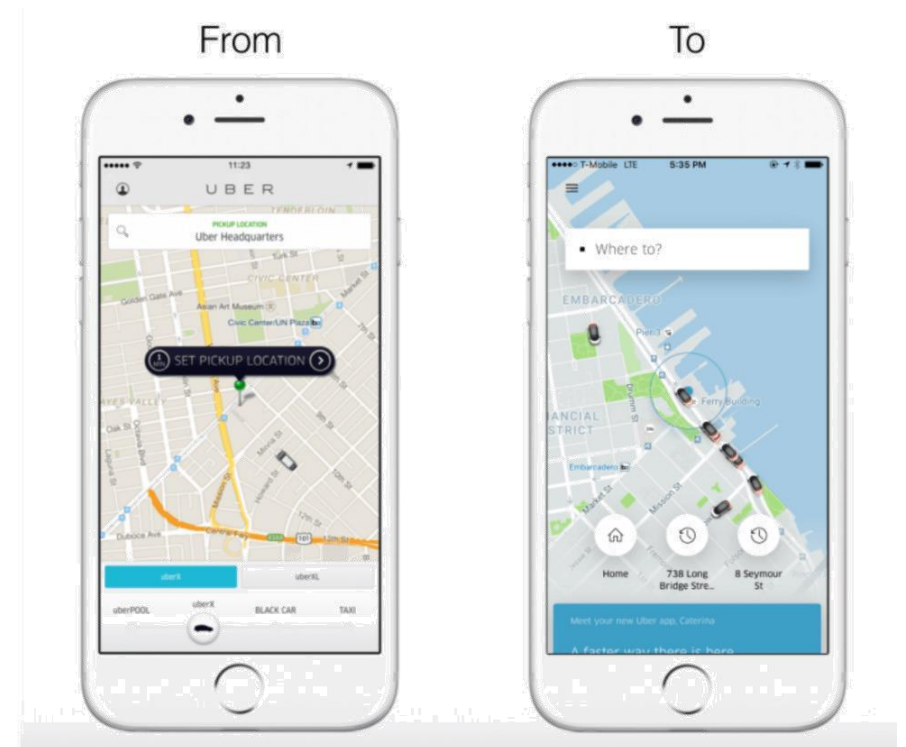
Кейс Uber – переосмысление услуги

Что изменили:

- заказ через приложение
- прозрачная и фиксированная цена
- рейтинг водителей (=доверие пассажира)

Дизрапт:

- контроль у пользователя
- убрали трение из процесса



Disrupt – это не гениальная идея

Это серия маленьких экспериментов, которые меняют рынок

Примеры:

- Airbnb начинали с простого сайта
- Uber — MVP в одном городе



Один из самых известных примеров провального disrupt

В 1975 году инженер Kodak изобрел первую в мире цифровую камеру.

Компания, обладая сотнями патентов в области цифровой фотографии, сделала выбор: сохранить пленочный бизнес, отклонив цифровую технологию как недостаточно зрелую.

Этап фильтрации в инновационном процессе требует беспристрастной оценки идей по таким критериям, как новизна, реализуемость, ценность.

Kodak же применила совсем другой критерий: «насколько эта идея угрожает нашему текущему бизнесу?»

Это и было фатальной ошибкой. Вместо запуска параллельной линии развития компания задушила собственное изобретение.

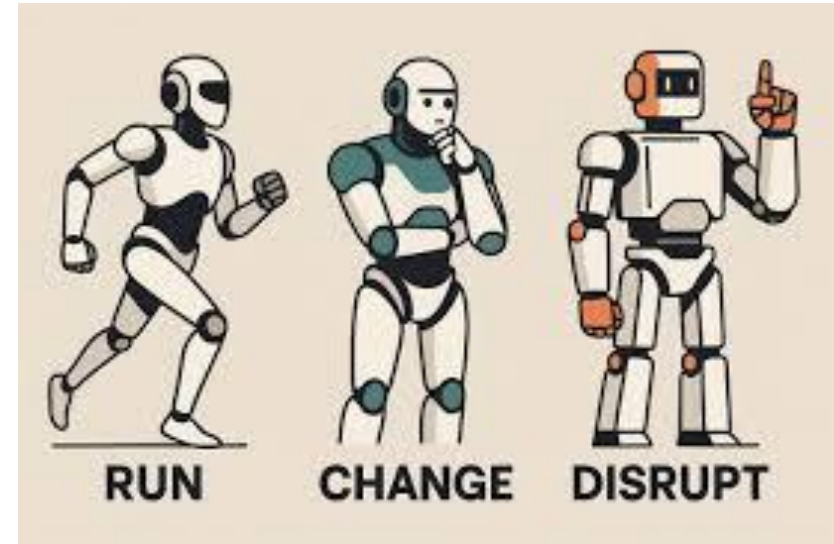
Использованы материалы книги «Полный disrupt» Ивана Дьяченко



Общие паттерны disrupt-a

Повторяется везде:

1. Упрощение
2. Удешевление
3. Улучшение UX
4. Удаление посредников
5. Изменение модели (подписка, платформа)



Механика disrupt-а

Как это происходит:

1. Ниша (недооцененный сегмент)
2. Простой продукт
3. Быстрое улучшение
4. Масштабирование
5. Смена рынка



Формула дидрапта

Гибкость мышления

- Открытость альтернативам
- Креативность
- Широкий кругозор

Смелость

- Сила преодоления
- Экология среды

Настойчивость

- Сфокусированность на цели
- Организационная дисциплина
- Жизнестойкость

Формула дизрапта. Мышление. Рекомендации

- Сначала понять проблему, а не хвататься за первое очевидное решение.
- Искать скрытые проблемы, которые организация не замечает.
- Формулировать задачу как амбициозную цель + серьёзный барьер.
- Ломать шаблоны мышления и временно принимать “безумные” идеи как рабочие гипотезы.
- Проводить мозговой штурм как управляемый процесс, а не как хаотичную дискуссию.
- Создавать психологическую безопасность.
- Использовать провокационные методы и кросс-доменные связи.
- Развивать мышление как навык, а не ждать вдохновения.

Формула дизрапта. Смелость. Рекомендации

- Позволить себе подумать иначе.
- Озвучивать идею, даже если она ещё сырая.
- Выбирать не самое безопасное решение, а то, что действительно может изменить систему.
Встать за идею и занять позицию.
- Продолжать движение после первых отказов.
- Просить поддержку и не идти в одиночку.
- Быть готовым к неудобству и к сопротивлению системы.
- Не ждать идеальных условий.

Формула дизрапта. Настойчивость. Рекомендации

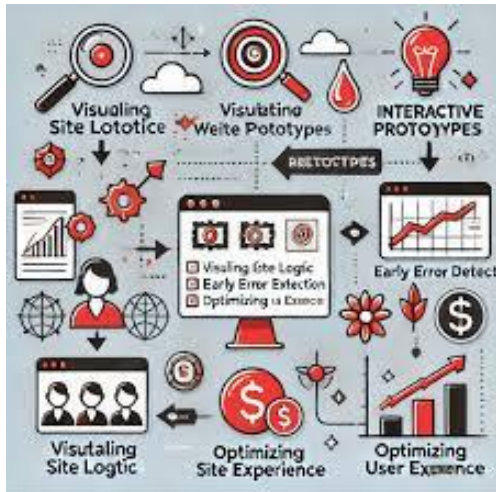
- Смотреть на дизрапт как на маршрут, а не как на озарение.
- Понимать, что система будет сопротивляться — это нормально.
- Продвигать дизрапт обходным путём, а не стандартной процедурой.
- Создавать мини-команду изменений.
- Быть политически грамотным внутри компании.
- Не давать системе “замылить” идею.
- Работать с экспертами не как с врагами, а как с частью системы продвижения.

Типы прототипов

- Бумажные
- UX / интерфейсные
- MVP / цифровые
- Бизнес-модель
- Поведенческие

Прототип = инструмент снижения риска

- Проверяем:
- Нужен ли продукт?
- Понятен ли интерфейс?
- Готов ли клиент платить?
- Работает ли модель?

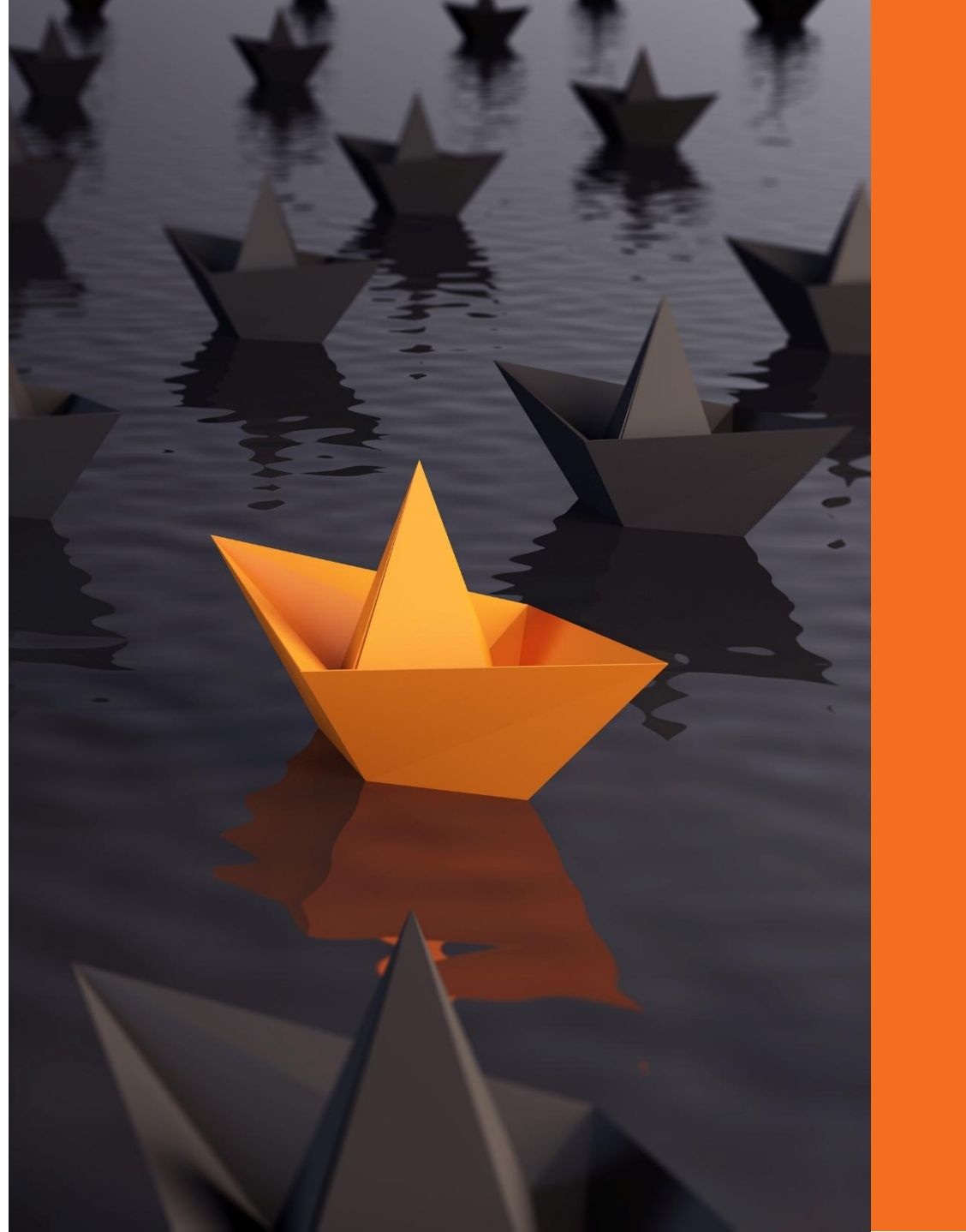


Prototype → Test → Learn → Iterate

Прототипы превращают идеи в знания

Но сами по себе **прототипы** не создают **систему инноваций**.

Чтобы эксперименты стали регулярными, нужны **ритуалы**.



Ритуал светофора

Алан Малалли, став CEO Ford, ввёл на совещаниях ритуал «светофора». Когда один из топ-менеджеров впервые показал красный сигнал, наличие серьёзной проблемы, Малалли не наказал его, а поблагодарил и предложил помощь.

Это стало сигналом для всей компании:
говорить о проблемах — безопасно.

В результате Ford — единственная из американского автопрома не брала гос. поддержку в кризис 2008 года».



Amazon — «Две пиццы» (Two-Pizza Rule)

Ритуал: На собрании людей столько, сколько кусков в 2х пиццах (6–8 чел.).

Смысл: Борьба с «совещательным хаосом» и оверхантингом.

Результат: Каждый обязан говорить; решения за 15 минут вместо часа.

Правило: Запрещено приглашать «просто послушать», участвуют только те, кто создает ценность



Google - — «Технические пятницы» (TGIF / Tech Talks)

Ритуал: Каждую пятницу — время для неформальных технических докладов.

Смысл: Делиться провалами и «сырыми» идеями без карьерных рисков.

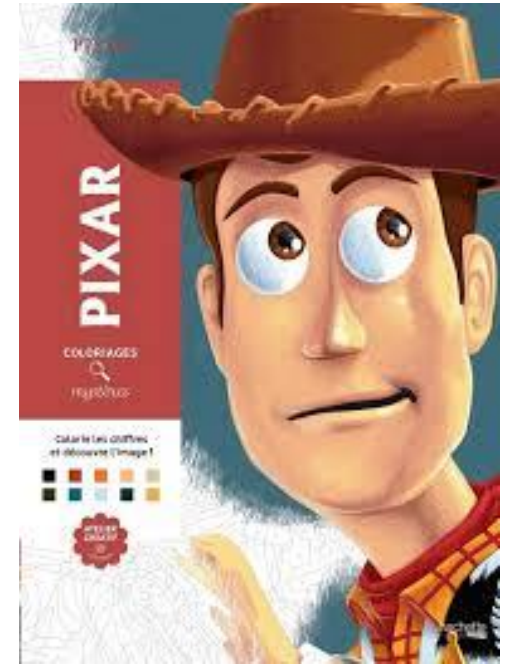
Формат: 20% времени — демо личных пет-проектов; 0% слайд-презентаций с буллетами.

Исключение: На TGIF не хвалят начальников и не отчитываются по KPI.



Pixar - «Записка от души» (Braintrust Note)

- **Ритуал:** После каждой жёсткой критики фильма - *анонимная записка с одной фразой.*
- **Смысл:** Не «что плохо», а «что я чувствую как зритель».
- **Формула:** Запрещены слова «ты сделал не так», разрешено «мне здесь грустно/скучно».
- **Итог:** Режиссёр забирает записки домой - он не обязан ничего менять, но обязан прочесть.



Zappos — «Культурная книга» (Culture Book)

- **Ритуал:** Ежегодный сборник неотредактированных отзывов от всех сотрудников.
- **Смысл:** Правда о компании без HR-фильтров и генеральского «глянца».
- **Правила:** Никто не вычеркивает негатив. Каждый сотрудник обязан написать «**Что для меня значит культура Zappos?**».

Итог: Книга выкладывается в открытый доступ (включая конкурентов) и используется при найме.



Некоторые практические решения, которые сработали



Когда Delta Airlines в начале пандемии решила не заполнять самолёты битком, а оставлять пустые места ради ощущения безопасности, это выглядело как самоубийство компании.

Но именно это решение — **намеренно принять ущерб и превратить его в ценность** — обеспечило компании ускоренное восстановление и рост лояльности.



Vyair Medical во время COVID-19 пришлось увеличить выпуск ИВЛ в 12 раз за несколько недель.

Они наняли специалистов из аэрокосмической отрасли — тех, кто никогда не производил медоборудование, но обладал нужной культурой инженерной точности.

Иногда найти неочевидный, асимметричный ресурс с нужными вторичными качествами – лучшее решение для успеха.

Какие российские компании работают с дизраптами?



выращивание новых решений через системный анализ гипотез, пилоты и стартап-инфраструктуры



принципиально новые сервисы и форматы для российского рынка (Yandex AI, Fasten, умные колонки и тд)



перестройка потребительской модели маркетплейса, введение новых пилотных сервисов (Озон Селект), исследование логики выбора

А также



Disrupt: прототипы и ритуалы

Если ваш stand-up можно заменить рассылкой в Telegram, а ретроспективу — Google-формой, значит у вас **нет ритуала**. У вас есть **протокол**.

Настоящий ритуал неэффективен по меркам KPI, но он **чинит культуру**.



Как создавать командные ритуалы? (Инструмент)



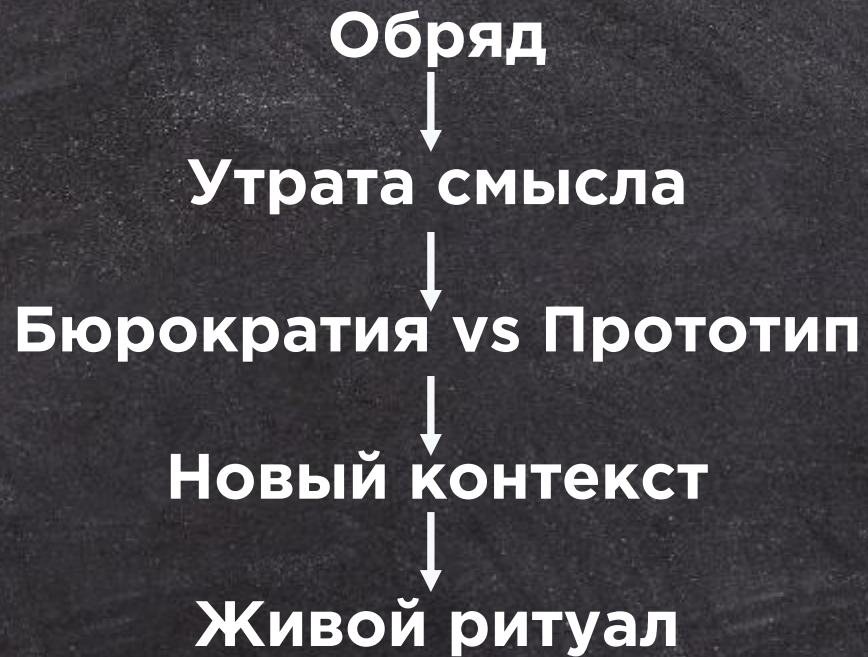
Прототипы и ритуалы

Чтобы создать новый ритуал,
не нужно изобретать колесо.

Нужно найти его **культурный прототип** и „сломать“ (*disrupt*) **контекст**, оставив форму и наполнив новым смыслом.



Что такое культурный прототип?



Почему прототипы важны для Disrupta?

Disrupt требует скорости обучения, а не скорости производства

Ошибаться *дешево* лучше, чем дорого



Дизрапт в древних племенах

Племя / союз	Что стало «дизраптом»	Что именно изменилось
Сюнну (Китай)	Массовая мобильная война конных лучников и сильная племенная конфедерация	Оседлые государства, прежде всего Китай, столкнулись с противником, который бил быстрее и маневреннее привычных армий; это заставило перестраивать оборону и стратегию.
Скифы (Крым)	Ранняя степная модель войны, основанная на верховой мобильности и дальнем бое	Скифы резко усилили значение скорости, набегов и конного боя; для соседних оседлых обществ это меняло саму логику войны и охраны границ.
Монгольские племена, объединённые Чингисханом	Новая сверхмобильная система войны, связи и управления	Монголы победили не только силой, но организацией: мобильная кавалерия, сигналы, дисциплина, разведка и скорость переноса сил сломали привычные возможности крупных государств.
«Народы моря» (племена из Восточного Средиземноморья)	Морские набеги и удары по торговым и прибрежным центрам	Их атаки стали одним из факторов коллапса позднего бронзового века: пострадали не только армии, но и торговые сети, города и вся связность прежней системы.

Источники:

<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

<https://hbr.org/video/2226808799001/disruptive-innovation-explained>

<https://www.britannica.com/art/Scythian-art>

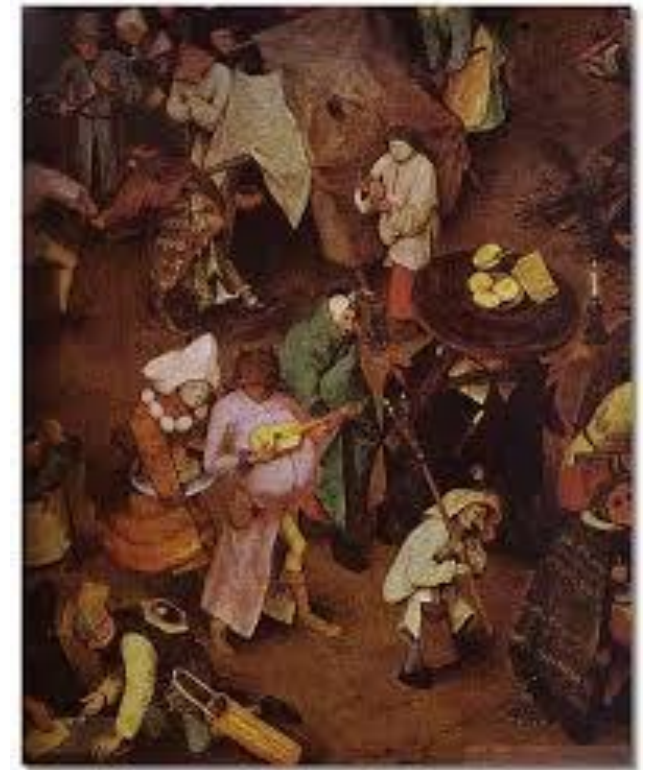
<https://www.britannica.com/biography/Genghis-Khan/Legacy>

Что общего у современного дизрапта и «дизрапта» древних?

Современный дизрапт	Древний аналог	Что общего?
Новая бизнес-модель меняет рынок	Новая военная/организационная модель меняет баланс сил	Меняются не детали, а правила игры
Побеждает не обязательно крупнейший игрок	Побеждает не обязательно самое большое государство	Преимущество создаёт новая логика действия , которая меняет старые правила игры
Важны скорость, манёвренность, быстрый цикл решений	Важны мобильность, координация, быстрый удар	Выигрывает тот, кто быстрее адаптируется и действует
Старые сильные стороны лидеров слабеют	Привычные преимущества оседлых держав слабеют	Дизрапт бьёт по основе прежнего превосходства
Новая технология сама по себе ничего не решает или решает не все	Лошадь или лук сами по себе не решают, решает координация общих сил и новая модель поведения	Дизрапт редко бывает одной технологией, чаще это новая связка продукта, бизнес-модели и способа доставки ценности.
Сначала новое может казаться странным или опасным	Новая тактика войны выглядела чуждой старым системам	Дизрапт часто приходит «с периферии », оттуда, где действуют по другой логике, и то, что изначально недооценивается, в итоге выигрывает

Карнавал как прототип инновации (Бахтин)

- **Суть:** В Средневековье карнавал легально «переворачивал» мир: король становился шутом, низ — верхом.
- **Применение:** Сегодняшний *хакерский марафон* или *Burning Man* — это тот же прототип временного снятия иерархии.
- **Disrupt-ритуал:** «День обратной иерархии» (стажёр управляет совещанием).



Обряд перехода (Арнольд ван Геннеп)

- **Структура прототипа:** Отделение (разрыв), Лиминальность (хаос), Воссоединение (новое качество).
- **Как решался вопрос дизрапта:** Только проходя через лиминальную фазу (испытание/неопределённость), культура принимала новое.
- **Кейс:** Внедрение новой CRM-системы. Ошибка — пропустить хаос. Ритуал на прототипе: «Сожжение старых отчётов», «Ночь ошибок», «Посвящение в пользователи».



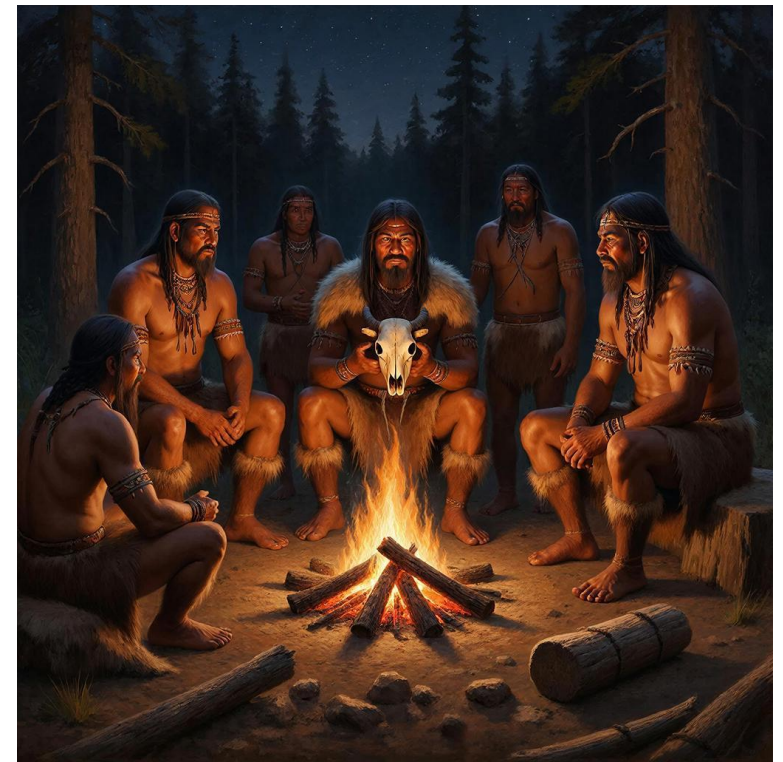
Прототип «Круга» vs «Костёр»

- **Круг:**

Равноправное обсуждение (совет племени, вече). Прототип для ретроспективы без начальника.

- **Костёр:**

Неформальное повествование, уязвимость, тайны. Прототип для post-mortem (разбор падений без обвинений).



Метод «Археология + Хак»

- **Раскопать:** Какую глубинную потребность вы хотите закрыть? (Принятие ошибок / Быстрое решение / Объединение).
- **Найти прототип:** Как это делали в культуре? (Исповедь / Ярмарка вакансий / Толока)
- **Дизрапт:** Перенести форму в офис, но заменить содержание.



Примеры прототипов в действии

Потребность команды	Культурный прототип	Disrupt-ритуал в IT/бизнесе
Снять страх ошибки	Исповедь/Скальд (публичное признание)	«Позорный стенд»: вывесить свой баг и рассказать, как его чинил.
Принять сложное решение	Оракул/Жребий (случайность)	Взять карты Таро или игральные кости для рандомизации споров.
Закрепить победу	Триумф / Награждение венком	Физический тотем (молоток/шляпа), который переходит автору фичи.
Разрушить силосы (изоляцию)	Толока (помощь миром)	Пятница «Чужие задачи» — 2 часа делаешь работу коллеги.

Условие успеха: Телесность и предмет

- **Любой ритуал цепляется за артефакт.**

Не просто «поделиться успехом», а положить камень в общую чашу.

Не «сказать спасибо», а передать браслет.

- **Disrupt-идея: Цифровые ритуалы не работают.**

Ритуал должен быть офлайн или гибридным с физическим действием.

Алгоритм действия

- Возьмите больное место команды (например, боимся критиковать лида)
- Найдите прототип (Суд скоморохов / Площадь позора)
- Придумайте правило трёх повторений и артефакт (дурацкая корона)
- **Запустите Disrupt:** Объявите, что раз в неделю это легальное исключение из правил

Какие ритуалы помогают командам дизраптить?

1. Неудобный вопрос

Раз в неделю/месяц/квартал команда обсуждает не “что мы делаем?”, а “Что в нашей работе уже устарело?” или “Если бы мы запускали это с нуля, что бы мы не стали сохранять?”

2. Слабые сигналы

Команда регулярно собирает странные, новые, пока маленькие сигналы с рынка, от клиентов, из смежных отраслей.

Команда наблюдает, что изменилось в поведении людей, что стало раздражать, что кажется нелепым, но повторяется.

3. Антиуспех

Задавать себе вопрос “Какие наши сильные стороны завтра могут стать слабостью?”

Это помогает не влюбляться в текущую модель. Также хорошая практика – fuckup nights. Но важно, чтобы не переходило в разбор полетов и не демотивировало.

4. Безопасный мозговой штурм

Сначала команда обязана довести даже странную мысль до формы: в чём ценность, для кого это могло бы сработать, при каких условиях. Никакой критики, только штурм. Выводы и фиксация идей обязательны

5. Быстрая проверка

Любая сильная идея должна быстро переходить в тест: маленький пилот, прототип, интервью, проверка на реальности.

Дизрапт умирает там, где идеи обсуждают слишком долго и не проверяют.

6. Работа с сопротивлением

Если эксперт или руководитель говорит “это невозможно”, команда переводит это не в отказ, а в вопрос: “Как сохранить идею, при том что...” Это превращает барьер в задачу. Иначе это уже не дизрапт, а просто идеи в воздух.

7. Маленькие шаги к большому свершению

Норма такая: сначала пробуем в маленьком масштабе, потом усиливаем.

Это снижает страх, снимает барьер «невозможности» и ускоряет движение вперед.

8. Адепты, союзники и амбассадоры

Для сильных идей команда заранее ищет не одобрение “всех”, а 2-3 союзников, которые помогут провести идею через систему. Дизрапт не делается в одиночку.

Как подготовиться к дизрапту?

Сделайте несогласие нормальной частью командной работы.

Введите роль «Адвоката дьявола», который на время обсуждения целенаправленно ищет слабые места, риски и уязвимости решения.

Это помогает отделить критику от личной позиции человека: несогласие воспринимается не как спор с большинством или руководителем, а как полезная функция в процессе обсуждения.

Важно регулярно передавать эту роль разным участникам команды, чтобы критический взгляд не закреплялся за одним и тем же человеком.

Ещё один рабочий формат — предложить команде представить, что проект уже не удался, и назвать причины, которые к этому привели.

Такой подход помогает заранее увидеть риски и обсудить их без лишнего напряжения.

Disrupt – как управляемая система изменений

Дизрапт не рождается из хаоса.
Он возникает там, где соединяются:

- **Прототипы** — создают новые возможности
- **Ритуалы** — превращают эксперименты в систему
- **Культура** — закрепляет новое как норму
- **Инновация** становится устойчивой, когда **эксперимент** превращается в **повторяемую практику**.



Будущее создают не те, у кого больше идей.

Будущее создают те, кто умеет превращать идеи в повторяемые системы изменений.



ТЕМА ПИРА-2026



БИЗНЕС КАК ИСКУССТВО: МАСТЕРСТВО, ВДОХНОВЕНИЕ, КРЕАТИВ

10–13 сентября 2026
Москва, Сокольники

быть в курсе
новостей ПИРа-2026

