

Волонтерский менеджмент в театре

Татьяна Николаевна Людмила

Новосибирский государственный педагогический университет, доцент, Государственное автономное учреждение культуры Новосибирской области «Новосибирский академический молодежный театр “Глобус”», директор, Новосибирск, Россия

Аннотация. Статья включает в себя рекомендации по организации волонтерского движения в театре, основанные на методических разработках и практическом опыте специалистов Новосибирского академического молодежного театра «Глобус». Здесь сотрудничество с волонтерами стартовало в 2010 году. За это время благодаря ежедневной педагогической работе сложилась определенная система взаимодействия театра и волонтерского актива. Сегодня с «Глобусом» сотрудничают семьдесят четыре волонтера в возрасте от четырнадцати до тридцати пяти лет. Волонтеры добровольно предлагают свои услуги, а театр помогает реализовать стремление человека окунуться в закулисную жизнь и приобрести новые знания и опыт. В перспективе волонтер – это хорошо обученный и уже опытный кандидат на открывшуюся вакансию в театре. Поэтому смело можно сказать, что сотрудники «Глобуса» занимаются профориентацией подрастающего поколения. В статье сформулированы цели и задачи волонтерской программы; перечень возможных заданий для волонтеров; значимая польза, которую приносят добровольцы. Определены ключевые этапы волонтерского менеджмента: мотивация, способы привлечения, анализ собственных ресурсов, обучение, планирование деятельности, контроль, поощрение, обеспечение комфортного климата в коллективе, оценка эффективности. Отдельный блок посвящен примерам результативного сотрудничества волонтеров и театра, он включает: проект «Амбассадор „Пушкинской карты“» в рамках продвижения федеральной программы в регионе; арт-проект «Геннадий Шпаликов. „Я иду, шагаю...“» к 85-летию советского киносценариста; описание системы партнерских взаимоотношений с образовательными учреждениями Новосибирска; анализ работы с волонтерами в период новогодних кампаний и в процессе организации социально-культурной проектной деятельности.

Ключевые слова: театр «Глобус», волонтер, привлечение, обучение, поощрение, амбассадоры «Пушкинской карты», профориентация, волонтерский актив

Volunteer management in the theatre

Tatiana N. Lyudmilina

Novosibirsk State Pedagogical University, State Autonomous Cultural Institution of Novosibirsk Oblast – Novosibirsk Academic Youth Theatre “Globus”, Novosibirsk, Russia.

Abstract. The article includes recommendations on the organization of the volunteer movement in the theatre, based on methodological developments and practical experience of specialists of the Novosibirsk Academic Youth Theatre “Globus”. Cooperation with volunteers started in 2010. Since then, due to the daily pedagogical work, a certain system of interaction between the theater and the volunteer staff has developed. Today, seventy-four

volunteers aged from fourteen to thirty-five cooperate with the Globus. Volunteers offer their services, and the theatre helps to fulfil a person's desire to be involved in the behind-the-scene life and to acquire new knowledge and experience. In the long term, a volunteer becomes a well-trained and experienced candidate for an opening vacancy in the theatre. Therefore, it is possible to say that the Globus employees are engaged in the career guidance for the younger generation. The article formulates the goals and objectives of the volunteer program, a list of possible tasks for volunteers, the significant benefits that volunteers bring. The key stages of volunteer management are defined: motivation, methods of recruiting, analysis of an organization's resources, training, activity planning, control, encouragement, ensuring a comfortable working environment in the team, efficiency assessment. A part of the article is devoted to the examples of effective cooperation between volunteers and the theater, including the project "Ambassador of the Pushkin Card" as part of the promotion of the federal program in the Siberian region, the art project "Gennady Shpalikov. I'm walking along..." devoted to the 85th anniversary of the famous Soviet screenwriter, the system of partnership relations with educational institutions in Novosibirsk, work with volunteers during New Year's campaigns and in the process of organizing socio-cultural project activities.

Keywords: theatre "Globus", volunteer, recruiting, training, encouraging, ambassadors of the Pushkin Card, career guidance, volunteer staff

Волонтерское движение в Новосибирском академическом молодежном театре «Глобус» стартовало в 2010 г. За это время благодаря ежедневной педагогической работе сложилась определенная система взаимодействия театра и волонтерского актива. Сегодня с нами сотрудничают семьдесят четыре волонтера в возрасте от четырнадцати до тридцати пяти лет.

Начиналось все с практики Новосибирского театра юных зрителей, созданного в 1930 г. группой молодых артистов из Ленинграда – учеников легендарного режиссера и педагога Александра Брянцева. Брянцевские идеи о «воспитании радостью искусства» стали воплощаться в жизнь с момента открытия учреждения. Одновременно с артистами, режиссерами и другими творческими единицами в театр пришли педагоги. Установилась тесная связь со школами города [1].

Работу по эстетическому воспитанию подрастающего поколения педагогическая часть театра вела широко и разнообразно на протяжении всех лет своего существования. При ТЮЗе был создан детский актив, для его участников проводились встречи-беседы с художественным персоналом, читки и обсуждения пьес, экскурсии на сцену, конференции и диспуты по спектаклям.

В шестидесятые-семидесятые годы в ТЮЗе работала детская драматическая студия-спутник, многие ее воспитанники стали профессиональными артистами. Более тридцати лет в «Глобусе» существует детско-юношеская студия пластики, чуть позже была образована детская вокальная студия. В начале нулевых созданы молодежные симфонический оркестр и хор. И сейчас эти объединения являются базой для воспитания талантливых людей, которые со

сцены транслируют идеи созидательного творчества и высокого духовного развития [2].

С течением времени педагогическая часть как сегмент театра претерпела изменения, трансформировался ее функционал, произошла смена названия. Актив, состоящий из ребят, преданных театральному искусству, расширился количественно, стал более мобильным, у него обозначились объемные цели и задачи. Новые условия развития театра в ситуации конкуренции, борьбы за внимание публики сформировали потребность в помощниках. Растущие объемы работ в сфере маркетинга и PR-технологий поспособствовали возникновению идеи привлечения добровольцев из числа студентов. Возникла и потребность в смене терминологии. Так на место педагогического актива пришли волонтеры [3].

Достаточно быстро род занятий волонтеров вышел далеко за пределы курьерско-промоутерской деятельности. Благодаря воспитательно-образовательной работе ребята стали получать творческие задания. У них появилась возможность принимать участие в разработке, организации, проведении проектов наряду с сотрудниками театра.

Цели волонтерской программы театра «Глобус»:

- предоставление волонтерских услуг по реализации репертуарных и внерепертуарных мероприятий;

- пропаганда и популяризация театра среди населения, в первую очередь среди подрастающего поколения;

- социализация личности посредством вхождения в сообщество профессионалов сферы культуры и искусства.

Задачи развития волонтерского движения:

- пополнение базы волонтеров за счет привлечения новых членов;
- обучение волонтеров работе с различными категориями зрителей;
- повышение культурного уровня волонтеров за счет обучения и вовлечения в театральный процесс;
- оценка волонтерской работы по итогам проведенных мероприятий.

Прежде чем начать формировать волонтерский актив, следует задать себе вопрос: чем волонтер полезен театру? Волонтер может:

- размещать афиши, раздавать флаеры, разносить корреспонденцию;
- участвовать в промоакциях;
- проводить анкетирование среди зрителей;
- помогать в разработке, организации и проведении мероприятий;
- оказывать помощь в подготовке спектаклей (изготовление реквизита, элементов декораций и одежды сцены).

Это лишь небольшой список. В результате между волонтерами и театром возникает взаимодействие, при котором волонтеры добровольно предлагают свои услуги, а театр помогает реализовать стремление человека окунуться в закулисную жизнь и приобрести новые знания и опыт.

Наиболее значимая польза, которую приносят волонтеры:

- увеличение количества и масштабов театральных мероприятий;
- приобретение новых и укрепление существующих контактов и связей с различными организациями и учреждениями;
- повышение имиджа театра и привлечение внимания к его проектам за счет большего информационного охвата;
- снижение расходов за счет безвозмездного труда волонтеров и перераспределение высвободившихся ресурсов.

В перспективе волонтер – это хорошо обученный и уже опытный кандидат на открывшуюся вакансию в театре. Поэтому смело можно сказать, что сотрудники «Глобуса» занимаются профориентацией подрастающего поколения.

Теперь переходим к рекомендациям по организации волонтерского движения в театре, основанным на практическом опыте НАМТ

«Глобус». Как говорилось выше, прежде всего необходимо выявить потребности в волонтерах. Дополнительные работники могут быть нужны для проведения конкретного мероприятия или для текущих нужд учреждения культуры. В обоих случаях алгоритм действий следующий.

1. Определите цель и сформулируйте конкретные конечные результаты. Если вы привлекаете волонтеров на отдельно взятое мероприятие, нужно заранее понимать, какое количество людей необходимо для работы, на какие формы деятельности распределяется этот человеческий ресурс. Если планируется долгосрочное сотрудничество, нужно четко разводить волонтерские потоки, зная, какое количество человек необходимо для ежедневного присутствия в театре.

Театр «Глобус» активно занимается социально-культурной проектной деятельностью. Мы разрабатываем и реализуем просветительные, благотворительные, дискуссионные, фестивальные и другие проекты, в том числе сопровождающие текущий репертуар. Поэтому штат волонтеров делится на две категории: актив, то есть те, кто готов прийти на помощь в любой момент; резерв – те, кто оставил заявку на волонтерство, но привлекается к работе точно.

Ежедневная работа волонтеров строится так, чтобы занятость каждого откликнувшегося была не более трех часов (по согласованию с каждым добровольцем). Если проект пролонгированный, график помощи выстраивается по-разному. Считается, что в среднем волонтер может уделять работе в организации до двенадцати часов в месяц (сюда входит и время обучения, и подготовка к мероприятию).

В качестве примера можно привести помощь в рамках новогодней кампании. В театре «Глобус» обычно она длится около двух недель, в день проходит по семь представлений на разных площадках. На каждом из спектаклей должны присутствовать волонтеры, они работают с детьми разного возраста, включая малышей (в формате бэби-театра). Для такого плотного рабочего режима заранее разрабатывается график посещений для каждого волонтера, с учетом предполагаемых форс-мажорных ситуаций, когда доброволец может не прийти по тем или иным причинам. При этом учитывается и то, что новогодние праздники все же ориентиро-

ваны на отдых, поэтому мы не имеем права перегружать волонтеров, даже если они на этом настаивают. Волонтерский труд должен быть в радость.

Такая же степень строгого координирования существует и в каникулярный период, когда в репертуаре стоит много спектаклей для школьников, а в фойе организованы интерактивные развлекательные площадки. В данных условиях театру без помощи волонтеров не обойтись. Причем каждому дается задание в зависимости от личностных качеств. Например, не все волонтеры могут непринужденно играть и общаться с детьми, тогда им предлагается другое – посильное и интересное – занятие.

2. Проанализируйте ресурсы своего учреждения (имеющиеся и требуемые).

Несмотря на то, что работа волонтеров не оплачивается, а выполняется добровольно, учреждение культуры по сути является работодателем. И как всякому работодателю, ему необходимо обеспечить сотрудникам адекватные условия труда. В них входят:

- организация комфортного рабочего места;
- предоставление инструментария (канцелярские принадлежности, компьютерная программа, молоток и пр.), расходных материалов и спецодежды;
- сопровождение процесса работы (например, транспорт).

Необходимо помнить, что не обеспеченная необходимыми ресурсами работа может создать негативный эффект, а тяжелый физический труд – резко снизить у волонтеров жажду деятельности.

3. Определите сотрудника, ответственного за работу с волонтерами.

Придя в театр для оказания какой-либо помощи, волонтеры должны понимать, к кому обратиться. Этот же человек будет раздавать задания, курировать их работу и разрешать возникающие спорные ситуации. Привлечение, обучение, организация работы и удержание волонтеров требуют эффективного управления данным процессом. Для этого рекомендуем создать ставку специалиста по работе с волонтерами.

На текущий момент креативными направлениями развития «Глобуса» занимается отдел творческих проектов. Именно сотрудник этого подразделения взаимодействует с волонтерами.

- Основные методы привлечения волонтеров:
- через друзей и знакомых;
 - через официальный сайт и социальные сети театра;
 - посредством информации в СМИ и распространения рекламной полиграфической продукции;
 - через волонтерский корпус или волонтерскую ярмарку;
 - через прохождение студенческой практики в стенах театра;
 - через работу со зрителями на мероприятиях.

По-прежнему самым эффективным методом является «сарафанное радио» – отзывы людей. И здесь первоначальная задача учреждения культуры – заслужить хорошие отзывы.

С потенциальным волонтером обязательно нужно проводить собеседование, в ходе которого определить мотивацию прихода в театр, опыт трудовой деятельности, интересы и потребности, перспективы развития. Как показывает практика, лучше это делать в течение первых двух недель. Формат собеседования отличается от стандартной процедуры приема сотрудника в штат. Его лучше проводить неформально, в теплой дружественной обстановке, в окружении других волонтеров. Волонтеру сразу нужно дать понять, что он попадает не просто в организацию, а в дружную театральную семью.

В основном в ряды волонтеров приходят люди из числа постоянных зрителей или те, кто имеет опыт безвозмездной помощи. Мы привлекали волонтеров и посредством контактов с Волонтерским корпусом Новосибирской области. Это очень хорошо работает на разовых акциях. Но если вы хотите получать качественную систематическую помощь, оказанную не просто со знанием дела, а с пониманием театральной специфики, то нужно возвращать волонтеров в стены самого театра.

Один из основополагающих элементов волонтерского менеджмента – планирование. С волонтерами перед началом работы в обязательном порядке проводится инструктаж, либо в устной форме, либо через мессенджеры и соцсети. Здесь требуется четкость формулировок, чтобы доброволец не просто понял, что необходимо сделать, но и оценил собственные возможности и силы по отношению к выполнению задания. Более того, чтобы он понял важ-

ность собственного труда в глазах коллектива театра. В работе с волонтерами важен контроль и самоконтроль, который приходит с опытом.

Принимая нового волонтера, нельзя забывать о том, что зачастую он имеет весьма приблизительное представление о театре и своей роли в театральном процессе. Поэтому не стесняйтесь рассказывать интересные факты об истории и сегодняшнем дне вашего учреждения культуры, максимально подробно отвечайте на все вопросы волонтера, проведите экскурсию по зданию, пригласите его на спектакль. В первый день сотрудничества необходимо провести инструктаж по технике безопасности. А далее – перейти непосредственно к процессу обучения. Оно может быть как индивидуальным, так и групповым.

В театре «Глобус» используют следующие формы обучения волонтеров: лекции, дискуссии и «мозговые штурмы», практические занятия, мастер-классы, тренинги. Волонтеры имеют возможность посещать творческие встречи с сотрудниками театра, приглашенными режиссерами и художниками, пресс-конференции, круглые столы, дискуссионные проекты и пр.

Контроль за работой волонтеров невозможен без системы поощрения и наказания. В качестве поощрения театр использует благодарственные письма, бесплатное посещение спектаклей, встречи с артистами, обучение (тренинги, мастер-классы, лекции) и даже возможность трудоустройства. Важно помнить, что поощрение, благодарность или признание – это плата волонтеру за его труд. Во многих случаях именно признание является основной мотивацией человека к занятию волонтерской деятельностью. Признание должно быть своевременным, искренним и публичным. Наказание может быть индивидуальным (в нашей практике обычно достаточно устного замечания), но в обязательном порядке этот способ воздействия на волонтера должен опираться на общественное мнение, т. е. должен быть поддержан всеми членами коллектива.

Ключевым моментом взаимодействия с волонтерами является профессиональное, уважительное отношение к ним со стороны руководства и сотрудников театра. Благоприятный климат в коллективе будет способствовать сохранению интереса волонтера к театру.

Крайне необходимо, чтобы штатные сотрудники понимали, что волонтеры выполняют значительную работу, помогая реализовывать проекты; что работа волонтера не оплачивается, но стоит денег. И только партнерское взаимодействие между членами коллектива и волонтерами является основой успеха волонтерской программы.

Немаловажным этапом волонтерского менеджмента является оценка эффективности. Цель оценки сводится не к нахождению отрицательных моментов, а к подведению итогов, признанию достижений и разработке планов по улучшению работы в будущем. Хорошо, как в нашем случае, разработать анкету, которая поможет провести анализ волонтерской деятельности. В анкету могут входить следующие вопросы: нравится ли вам заниматься волонтерской деятельностью? Как долго вы являетесь волонтером театра? Вы планируете дальше заниматься волонтерской деятельностью? В книге Николая Слабжанина «Как эффективно работать с добровольцами» есть достаточно любопытная и полезная анкета по оценке эффективности действующей волонтерской программы [4].

В качестве вспомогательных инструментов координирования волонтеров можно самим придумать и сформулировать Кодекс волонтера, Этику поведения, Правила поведения в театре и, конечно, анкету потенциального волонтера, которую он заполнит при первом знакомстве.

Приведу примеры успешного сотрудничества Новосибирского академического молодежного театра «Глобус» с волонтерами.

25 января 2023 г. Президент РФ Владимир Путин подписал Указ № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 года № 808», в котором, в частности, говорится: «Утверждение приоритета культуры призвано обеспечить дальнейшее развитие потенциала общества и личности, сохранение гражданского единства, защиту национальных интересов, достижение национальных целей развития Российской Федерации. Главным условием их реализации является формирование нравственной, социально ответственной, самостоятельно мыслящей, творческой личности, разделяющей тра-

диционные российские духовно-нравственные ценности» [5].

На текущий момент в число значимых инструментов формирования такой личности входит федеральная программа «Пушкинская карта», стартовавшая 1 сентября 2021 г. Проект предназначен для граждан Российской Федерации в возрасте от четырнадцати до двадцати двух лет, его цель – повышение доступности посещения мероприятий, проводимых организациями культуры. Театр «Глобус» включился в реализацию программы сразу после ее запуска. В январе 2022 г. стартовал волонтерский проект «Амбассадор „Пушкинской карты“», направленный на расширенное информирование потенциальных держателей «Пушкинской карты» о возможностях федеральной программы. Задачи амбассадоров: привлекать зрительскую аудиторию на проекты театра; вести базу учебных заведений и налаживать контакты; проводить просветительские активности от имени театра (лекции, мастер-классы, хакатоны, квизы и другие мероприятия); презентовать в учебных заведениях репертуар «Глобуса» в рамках программы «Пушкинская карта»; участвовать в мероприятиях учебных заведений от лица театра, помогать организовывать театральные проекты на местах. Со своей стороны мы обеспечиваем теоретико-практическую программу обучения, встречи с сотрудниками театра, посещение спектаклей, включая премьеры.

В Новосибирске корпус амбассадоров, состоящий из десяти человек, имеет отличные результаты, им охвачено более пятидесяти учебных заведений города. Теперь перед сотрудниками театра стоит задача развить его в муниципальных районах и городских округах Новосибирской области. Важно, чтобы о широких возможностях программы рассказывали ровесники держателей карт – тинейджеры.

Широкий резонанс имел арт-проект «Геннадий Шпаликов. „Я иду, шагаю...“», посвя-

щенный 85-летию советского киносценариста, кинорежиссера и поэта. В фойе театра была сооружена инсталляция, наполненная артефактами. Проект был реализован с использованием гранта, предоставленного ООГО «Российский фонд культуры» в рамках программы «Волонтеры культуры» федерального проекта «Творческие люди» национального проекта «Культура». Привлечение молодых кадров осуществлялось в партнерстве с Волонтерским корпусом Новосибирской области. Студенты гуманитарных вузов Новосибирска принимали участие в разработке сценарного плана и художественного решения, в работе со зрителями. Волонтеры помогли в ознакомлении зрительской аудитории «Глобуса» с творческим наследием литератора.

Наш театр развивает систему партнерских взаимоотношений с образовательными учреждениями Новосибирска. Долгосрочное и эффективное сотрудничество связывает «Глобус» с Новосибирским архитектурно-строительным колледжем. Студенты оказывают неоценимую помощь в выпуске премьерных спектаклей, одновременно проходя производственную практику в цехах «Глобуса». Другой пример: студенты Института культуры и молодежной политики Новосибирского государственного педагогического университета принимали участие в оформлении технически сложного музыкального спектакля. Штатные специалисты театра «Глобус» оказывают всестороннюю поддержку молодым кадрам.

В заключение необходимо отметить, что добиться положительного результата при работе с волонтерами возможно только при умелом использовании и сочетании всех существующих методов, средств и приемов: привлечение, обучение, контроль, поощрение и пр. Только такой комплексный подход приведет театр к серьезным достижениям на поле волонтерского менеджмента.

Список источников

1. Х лет Новосибирского областного театра юных зрителей. Новосибирск : Советская Сибирь, 1941. 64 с.
2. Страницы истории Новосибирского академического молодежного театра «Глобус» (1930–2000). Новосибирск : Полиграфический отдел НАМТ «Глобус», 2001. 68 с.
3. Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» от 11.08.1995 № 135-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/ (дата обращения: 23.03.2023).
4. Слабжанин Н. Ю. Как эффективно работать с добровольцами. Новосибирск : Ин-кварти, 2002. 98 с.

5. Указ Президента РФ от 25 января 2023 г. № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 года № 808» // Гарант.ру : [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1604954/> (дата обращения: 23.03.2023).

References

1. 10th Anniversary of the Novosibirsk Regional Theater of Young Spectators. Novosibirsk: Soviet Siberia Publ.; 1941. 64 p. (In Russ.).
2. Pages of the history of the Novosibirsk Academic Youth Theater “Globus” (1930–2000). Novosibirsk: Publishing department of Novosibirsk Academic Youth Theatre “Globus”; 2001. 68 p. (In Russ.).
3. Federal Law “On Charitable activities and volunteering” of August 11, 1995 No. 135-FZ (the latest revision). *ConsultantPlus*: [site]. (In Russ.). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/.
4. Slabzhanin N. Y. How to work effectively with volunteers. Novosibirsk: In-quarto Publ.; 2002. 98 p. (In Russ.).
5. Decree of the President of the Russian Federation of January 25, 2023 No. 35 “On Amendments to the Fundamentals of State Cultural Policy approved by Decree of the President of the Russian Federation of December 24, 2014 No. 808”. *Garant. ru*: [site]. (In Russ.). URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1604954>.