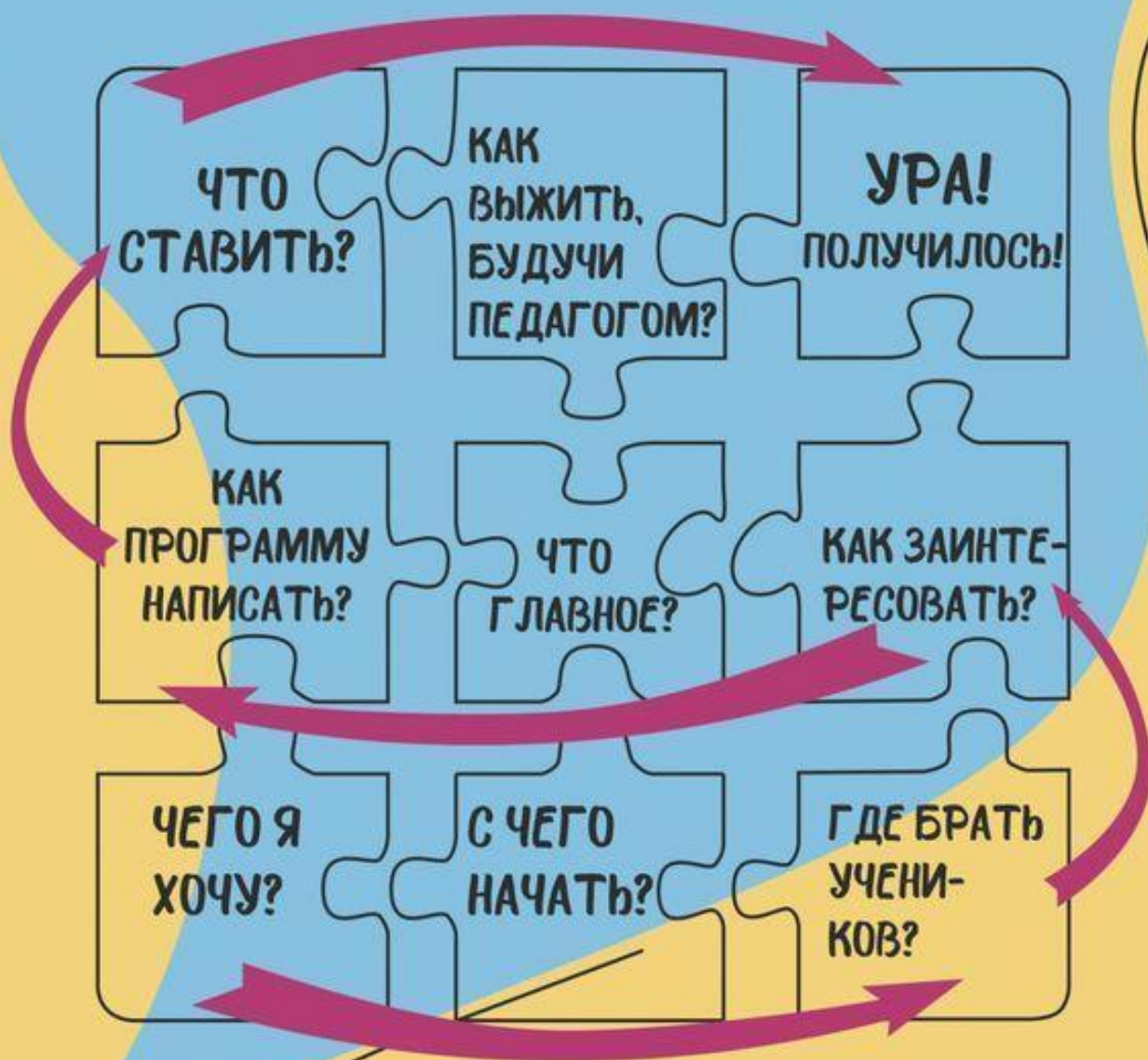


12+

Алексей
Крювочесанков

чему не учат
в колледжах
и институтах

БУКВАРЬ РЕЖИССЁРА



КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНЫЙ
ТВОРЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Алексей Крювочесанков

**Букварь режиссёра. Как создать
успешный творческий коллектив**

«Издательские решения»

Крювочесанков А.

Букварь режиссёра. Как создать успешный творческий коллектив /
А. Крювочесанков — «Издательские решения»,

Подозревали ли вы, что в институте учат не тому, что требует работодатель? Герой книги — режиссёр, педагог, — получив диплом специалиста, создаёт свой театр. Оказалось, его ждут совсем не те проблемы, решать которые учили в вузе. Книга построена в форме уроков: как набрать коллектив, решать конфликты, оформить документы, с какими учреждениями сотрудничать — всё это автор объясняет на своём опыте и опыте коллег. Книга адресована всем, кто интересуется и занимается сценическими видами творчества.

Содержание

Предисловие	6
Урок 1. Главная тайна успешного любительского коллектива	7
Урок 2. Что значит «интересный»	10
Урок 3. Как создать привлекательный образ коллектива	13
Урок 4. Инструменты	17
Урок 5. Что удерживает участников в коллективе	23
Урок 6. О стратегии	31
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Букварь режиссёра Как создать успешный творческий коллектив

Алексей Крювочесанков

*Посвящается моим мастерам:
Сергею Геннадиевичу Калагиреву,
Борису Натановичу Белкину,
Сергею Фёдоровичу Куцу,
Михаилу Афанасьевичу Тумашову,
Сергею Владимировичу Лебедеву.*

© Алексей Крювочесанков, 2026

ISBN 978-5-0059-2243-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Как часто вы слышали ироничные истории из жизни о том, как кому-то сказали «Забудьте всё, чему вас учили в институте»? А кто из вас сам слышал подобное указание? Думаю, что 99 из 100 молодых специалистов, устраивающихся на работу по освоённой в вузе специальности, получали подобное высказывание на собеседовании, а если и не получали, то спустя неделю работы сами подмечали, что подобное заклинание было бы весьма уместным.

Почему же так происходит? Может быть система народного образования, которая долгое время считалась лучшей в мире вовсе не так уж и хороша? Вопросы риторические. И пускай. Не будем здесь искать на них ответы. В этой книге мы попытаемся залатать некоторые из тех дыр в образовании, которое выносят счастливые выпускники из стен альма-матер, шествующие в позолоченных лентах через плечо и красными/синими корочками в руках. Они наряжаются в дорогие костюмы и платья, делают причёски, фотографируются на фоне вуза с любимыми преподавателями и ещё совсем не представляют, что скоро они услышат упомянутое выше заклинание.

Однако стоит отметить, что речь пойдёт о выпускниках не любого вуза. Иначе понадобилось бы, пожалуй, написать книгу эквивалентную по объёму Большой Советской Энциклопедии. Не в обиду всем остальным, но мы ограничимся наставлениями и помощью лишь молодым специалистам, несущим в нашу жизнь творчество и искусство — ни много ни мало, лекарство от многих проблем, как минимум, от депрессии. Если точнее, речь пойдёт о будущих или начинающих руководителях любительских театров. Всем остальным, разумеется, эта книга не противопоказана. Осмелюсь даже предположить, что коллегам по смежным цехам, как то — музыкальное и танцевальное творчество, спорт, декоративно-прикладное искусство и т.п., — эта книга также будет интересна.

Книга построена в форме уроков, на каждом из которых рассматривается один из шагов или приёмов, помогающих освоить то, чему нас всех забыли научить в институте. В конце каждого урока вы будете получать домашнее задание, выполнив которое вы сможете значительно быстрее приблизиться к тому, чтобы не «забыть всё, чему вас учили», но усвоить те знания, умения и навыки, которые заполняют разрыв между студенческой скамьёй и реальностью.

Итак, пожалуй, пора начать первый урок. Прошу всех в кла... в реальность!

Урок 1. Главная тайна успешного любительского коллектива

Немного истории

На заре моей юности, где-то на рубеже веков, как раз в ту эпоху, когда уже давно никто в мире не мечтал стать космонавтом, а количество было важнее качества, в моей биографии произошло событие, разделившее жизнь на «до» и «после». Это событие стало решающим, основополагающим во всем, что происходило со мной в дальнейшем. Именно тогда, в третьем часу дня ноябрьского воскресенья давно забытого года я впервые пересёк порог учебного класса театра.

Мне было 14 лет, в голове, как и положено, минимум разума и максимум эмоций. Особенно эмоций от того события, которое произвело на меня такое впечатление, что представить свою жизнь без театра, а точнее театр без меня, уже не мог. Событием этим стал театральный фестиваль «Актёрские игры». Тогда он ещё имел статус всего лишь межрегионального, а не международного. Но это обстоятельство не помешало собрать под крышей ДК, в котором проходило закрытие фестиваля, более семисот зрителей. И это при том, что зрительный зал был рассчитан на пятьсот. Зрители в зале сидели везде: на креслах (иногда по двое), на боковых дополнительных сидениях, на лавочках, принесённых из коридоров, на балконах для сотрудников и технических служб, на ступеньках. Везде. Многим слишком поздно пришедшим зрителям пришлось отказать, и они вынуждены были разворачиваться прямо перед входом в зрительный зал (билетному кассиру они не верили, потому проходили внутрь, чтобы убедиться своими глазами в невозможности продать им билет).

Ваш покорный слуга плечом к плечу с одноклассниками стоял в проходе в самом центре зала под большой люстрой (уже не помню, как и когда наш классный руководитель достал билеты, пусть даже и без мест, но понимаю, что нам круто повезло попасть на это мероприятие).

Перед церемонией закрытия давали спектакль гостей фестиваля — студентов театрального училища — оперетту «С любовью не шутят». А само закрытие сыграло не меньшую роль в эмоционально-подростковом решении, принятом мною в тот вечер. Даже сейчас, по прошествии уже нескольких десятилетий я с неописуемым восторгом вспоминаю, как в процессе награждения несколько раз подряд звучало название одного и того же театра, фамилия одного и того же режиссёра, и артисты одного и того же коллектива поднимались на сцену для получения заслуженных наград. «Лучшая мужская роль второго плана», «Лучшая женская роль второго плана», «Лучшая главная женская роль», «Лучшая режиссерская работа», «Лучший спектакль»!..

Это было воскресенье, заключительный день осенних каникул. В диком восторге мы выходили из зрительного зала, пробираясь к гардеробу. И через неделю я уже стоял в кругу на тренинге в учебно-репетиционной комнате того самого одного и того же театра рядом с теми же, получавшими награды актёрами, выполняя упражнения под руководством того самого режиссёра.

Как такое могло случиться? В закрытом, маленьком, пыльном, очень провинциальном городке, где все живут по течению, где давно никто не мечтает стать космонавтом, а тем более артистом. Как случилось, что четырнадцатилетний подросток, всегда мечтавший быть механиком или, максимум, врачом... на худой конец, фотографом, но уж никак не актёром, вдруг оказался там, куда его сверстники даже в своих мыслях не заглядывали? Среди всех школьников той поры были в ходу лишь два увлечения: спорт (по большей части рукопашные бои) для мальчишек и танцы для девчонок. Всё. Об увлечениях японскими мультиками, куревом, алко-

голем и драками в подворотнях не будем говорить, но и они тоже создают весьма контрастный фон для неожиданно произошедших событий.

До сих пор затрудняюсь однозначно ответить на эти вопросы. Может быть сыграло роль отвращение к серым скучным будням и захотелось подлинной романтики и разнообразия. Может быть сознание, увлекавшееся до той поры исключительно точными науками, возжелало творчества и неоднозначности. Может быть тщеславие вдруг дало о себе знать, и спавшее в глубинах бессознательного желание быть в числе награждаемых на глазах у сотен аплодирующих зрителей наконец-то воспрянуло над всеми остальными хотелками. Точно не знаю. Ясно только одно: что-то привлекло меня тогда в этот мир — мир театра. Это было изящное, тонкое, правдивое, острое, строгое, точное, дисциплинированное искусство. Это то, что мне было и есть интересно в этом мире. Хотя тогда я этого ещё не осознавал, только чувствовал.

А теперь о главном

О главной тайне успешного любительского творческого коллектива.

В сущности, тайны никакой нет, и те, кто внимательно читал предыдущие несколько абзацев, уже поняли это. Но для начала давайте определим для себя, чтобы говорить с вами на одном языке, что мы будем подразумевать в этой книге под «успешным коллективом».

Предлагаю измерять успешность по нескольким параметрам, или категориям, или шкалам... не важно. (Кому какое название больше нравится, каждый себе выбирайте. Дело не в этом.) Вот эти параметры:

- 1) приток (ежегодный) новых обучающихся в коллектив,
- 2) регулярность публичных демонстраций результатов (в нашем случае — спектаклей),
- 3) наполняемость зрительного зала,
- 4) репертуар,
- 5) результативность системы обучения,
- 6) известность и победы на фестивалях,
- 7) кассовые сборы,
- 8) иные доходы и материальное развитие коллектива.

По этим параметрам в совокупности будем определять успешность театрального коллектива в целом в этой книге, и, применительно к практике, если ваш коллектив обладает высокими показателями в каждом из этих параметров, то коллектив успешен, а вы — счастливейший человек. Да, такое тоже бывает.

Хорошая новость заключается в том, что все эти параметры взаимосвязаны и оказывают прямое влияние друг на друга; иными словами, добившись успеха по одному-двум параметрам, выправить другие будет значительно легче.

Теперь, когда в понятие «успешность» внесена ясность, сформулируем главную тайну:

Главное, чтобы всем участникам вашего коллектива было в нём интересно.

Ну как, звучит убедительно? Давайте проверим.

1) Приток новых обучающихся в коллектив. Думаю, излишние объяснения будут излишними. И дети, и подростки, и даже взрослые станут приходить сами и приводить своих друзей и знакомых туда, где им самим интересно.

2) Регулярность показов спектаклей. Здесь придётся немного забежать вперёд, т.к. регулярность показов зависит от того, как быстро и качественно коллектив выпускает спектакли,

каково их количество в текущем репертуаре, какова востребованность спектаклей у зрителей. Очевидно, что: интересное будет востребовано и у зрителей; при высоком уровне интереса участникам коллектива делать спектакли всегда будет легче и быстрее; интересные спектакли живут дольше.

3) Наполняемость зрительного зала. И снова очевидная связь. Об этом уже сказано в пункте 2.

4) Репертуар. Точнее, объём репертуара. Разнообразный по жанрам, формам, эпохам, стилям репертуар вызывает больше интереса и у зрителей, и у участников коллектива.

5) Результативность системы обучения. Никакими суперсовершенными методиками невозможно научить кого бы то ни было делу, которое ему не интересно. Тем более научить так, чтобы получился качественный результат и в кратчайшие сроки.

6) Известность коллектива и победы на фестивалях. Разумеется, интересные, привлекающие внимание (в хорошем смысле), заставляющие сопереживать героям, визуально интересные спектакли с большей вероятностью будут высоко отмечены экспертами.

7) Кассовые сборы. Этот параметр сопоставим с пунктом номер 3, но успех здесь возможен только в тех случаях, когда показы спектаклей ваш коллектив осуществляет по билетам.

8) Иные (кроме кассовых сборов) доходы и материальное развитие коллектива. Театр всегда нуждался в материальных средствах для воплощения художественных идей. Откуда эти средства поступают, совершенно не важно (если всё в рамках закона и морали). Очевидно, что интересный коллектив будет более привлекателен и для спонсоров, и для организаций, выдающих гранты, и уж тем более для родителей и самих обучающихся, оплачивающих деятельность вашего коллектива.

Вот то главное, что вы должны усвоить из этого урока. Засим урок окончен.

Домашнее задание: прежде, чем перейти к следующему уроку, уделите некоторое время поиску 4—5 успешных любительских театральных коллективов. Возможно даже из разных стран. Изучите их историю, репертуар, афишу, результаты и по возможности источники финансирования этих коллективов. Желательно также посмотреть их спектакли, хотя бы в записи. Прodelав всё это, ответьте себе на вопросы: 1) хотели бы вы сами быть частью этих коллективов?, 2) почему? Только отвечайте правду, будьте честны с самим собой.

Всё понятно? Приступайте.

Урок 2. Что значит «интересный»

Если на первый вопрос из задания прошлого урока вы ответили «нет», то есть два варианта: либо вы нашли и изучили не те коллективы, либо вам не стоит заниматься созданием и руководством театрального коллектива. В первом случае стоит поискать другие коллективы и проделать задание заново, а во втором случае — закрыть эту книгу и найти себе дело, которое не принесёт ущерба ни вам, ни обществу.

С теми же, кто ответил «да», мы продолжаем путешествие в реальность, и сегодня мы поговорим о том, что же заставляет участников театрального коллектива и его зрителей испытывать к нему интерес.

Немного истории

Когда-то много лет назад ваш покорный слуга директорствовал в одном из провинциальных театров в одном из маленьких провинциальных городков, коих в нашей стране много. Был я тогда молодым, амбициозным. К слову сказать, на этот пост назначен я был с подачи моего мастера по режиссуре, который в то время являлся главным режиссёром того самого театра. Я высоко ценил его как мастера, уважал его профессиональное мнение как в отношении искусства, так и в отношении всего, что касалось театра, как части рынка культуры.

Однако время шло, мои знания и опыт в области руководства театром росли, и в какой-то момент я заметил, что что-то не так в нашем всеми любимом коллективе. Залы заполняются от силы на треть, кассовые сборы таковы, что едва только окупаются материалы на производство спектаклей, да и репертуар по разнообразию жанров как-то скудноват.

Вырисовывалась вполне очевидная проблема: образ театра перестал соответствовать ожиданиям зрителей. Мир развивается, зрители вместе с их запросами изменяются день ото дня, а театр застрял в некоем золотом веке своём, который случился более десяти лет назад. Поймал однажды волну, поехал на ней, взлетел ввысь. Но та волна уже давно утихла, театр опустил с высоты на землю, а сознание коллектива так и осталось где-то в облаках. Не тот уже зритель в городе, не теми категориями мыслит, что десять лет назад. Нужно было и нам меняться вместе с театром.

А решение проблемы было довольно лёгким: нужно было изменить образ театра в глазах зрителей. Говоря новомодными словами, совершить ребрендинг. Стали изыскивать, сочинять, придумывать концепцию, символику, идею, миссию театра. Лично для меня это стало смыслом жизни в тот период — создание привлекательного образа нашего коллектива. Идея была найдена, и что важно, большинство служащих в коллективе были согласны с тем, что нужно менять образ бренда. Они также были согласны с идеей новой концепции этого бренда. И дело оставалось за малым — убедить главного режиссёра в том, что ребрендинг действительно нужен.

Да не тут-то было. Не лёгкая это работа — сами знаете кого тащить... Не поддавался главный режиссёр ни на какие аргументы. А если и соглашался с какими-то предложениями, но только чисто символически. Мол, да, можно кое-что изменить, но только чтобы ничего не изменилось. «Театр — искусство элитарное, говорил он. — Зрители в нашем городе просто быдло, потому и не ходят в театр». Печально мне было видеть и слышать это. Да, не спорю, что театр — элитарное искусство, что способность к пониманию театрального искусства говорит об уровне образованности зрителя. Но нельзя же опускать руки, если всё складывается не так удачно, как хотелось бы. Элитарное должно и выглядеть элитно — вот в чём была проблема. Как ни крути, но встречаем мы всё-таки по одежке. А одежка эта и есть образ, тот самый бренд, который выглядел у нашего театра очень и очень дёшево, скучно и не интересно.

О главном

Современный, уникально-индивидуальный бренд, соответствующая нынешним трендам идея и миссия коллектива — вот основа привлекательного образа театра. Если идея театра соответствует тому, что притягивает зрителя, то зрительный зал всегда будет полон, а в учебных классах театра всегда будут талантливые учащиеся. И тех и других привлекает одно и то же — интересная, актуальная движуха.

Здесь я имею ввиду не то, что нужно идти на поводу у зрителей. Отнюдь. Мы должны предлагать что-то новое, творить искусство, но так, чтобы оно было интересным. Секрет интересности искусства в том, что оно должно быть современным, актуальным, живым, разнообразным и уникальным.

Искусство создаёт жизнь, а не отражает её.

Искусство должно говорить о том, что есть сейчас, и ещё больше о том, что будет завтра, — тогда оно будет интересным и привлекательным как для зрителей, так и для исполнителей. В одном из моих любимых мюзиклов главному герою жалуется редактор газеты, мол, тиражи падают: «О том, что было, уже давно написано. А том, что есть, пишут все». — «Писать надо о том, что будет», — ответил герой, и в финале спектакля выяснилось, что тиражи этой газеты выросли в несколько раз.

Так вот, что же входит в состав хорошего, привлекательного бренда театра.

Во-первых, как уже сказано выше, — это живое, современное искусство. Иными словами образы, которые резонируют с картиной мира современного зрителя.

Во-вторых, идея, миссия коллектива. И это очень простой и в то же время сложный для понимания фактор. Многие руководители творческих коллективов, особенно детских, особенно находящихся в ведомстве системы образования, не знают о необходимости миссии коллектива. А те, кто знает, не придают должного значения. Однако, с этого-то всё и начинается.

Давайте разберёмся, что здесь подразумевается под этим загадочным латино-английским словом. В Википедии говорится, что «Миссия (англ. mission) — основная цель организации, смысл её существования. Миссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления». Ключевые слова в этом определении — «смысл существования» и «стратегическое управление». Смысл существования, т.е. то, ради чего ваш театр, коллектив вообще создан и существует в данное время. Отметим то, что миссия, как смысл существования, может изменяться в зависимости от условий эпохи. Например, вспомните миссию, под которой Пётр I основал Санкт-Петербург. Её каждый из нас помнит со школьной скамьи: «Окно в Европу» — гласят учебники истории. «Все флаги в гости будут к нам», — вторит им Александр Сергеевич. Вот ради чего было задумано мощнейшее предприятие — строительство города и перенос столицы Империи. Но это было тогда, три с лишним сотни лет назад. Что же дальше? Долгое время и по сей день Петербург является культурной столицей нашей страны. Это город, наполненный величайшими шедеврами искусства, город, который даёт возможности развиваться в области искусства всем талантливейшим художникам и творцам.

Миссия — это указание на те ценности, которые вы ставите во главу угла при выборе попутчиков, с которыми будете создавать свой коллектив. Что ценно для вас и вашего коллектива? Возможно, уважение к самим себе, друг к другу и окружающим, целеустремлённость, вера в победу, талант, дисциплина. Кто ваши попутчики? Для любительского театра, очевидно, это учащиеся, родители учащихся (если коллектив детский), зрители, коллеги, партнёры.

Довелось мне однажды служить в одной из глобальнейших корпораций по производству услуг связи. Многим обязан я этой корпорации, в том числе и тем, чему она меня научила. А именно: все сотрудники обязаны были знать наизусть миссию компании, которая заключается в том, чтобы люди получали удовольствие от общения и чувствовали себя свободными. На мой взгляд весьма привлекательная миссия. Лично я, пользуясь услугами связи от этой компании,

действительно чувствую себя свободным. (Про удовольствие от общения говорить здесь не буду, ибо оно зависит во многом от того, с кем общаешься.) Как компания это делает? Одним из её инструментов являются тарифные планы, которые действительно удобно использовать в любой точке страны, куда бы я ни поехал, без лишних расходов. Точно так же и мы в своём коллективе должны выбирать и использовать те инструменты, которые помогают воплощать его миссию.

Если говорить о миссии, которую я вместе с моими единомышленниками предлагал для ребрендинга того самого театра, то звучит она следующим образом: «Наш театр — это ворота для культурных связей между жителями города и внешним миром». Маленькие города (посмотрим правде в глаза) действительно в большинстве своём живут в своём замкнутом мире, варятся в собственном соку. Театр должен был стать той площадкой, через которую жители города могли бы увидеть лучшие образцы искусства из других городов и регионов. Зрители смогли бы увидеть спектакли приглашаемых к нам театров на гастроли и фестивали, а коллектив театра, в том числе и учащиеся, смогли бы наладить творческие и дружеские связи.

Одна из ведущих театральных школ Москвы, имеющая огромное количество филиалов по всей России, сформулировала свою миссию так: перевести понятия «театр», «актерское мастерство», «игра» из понятий, связанных только с развлечением, культурой, искусством в явление, представляющее из себя глубокие, мощные практики, необходимые для изменения жизни человека и его максимальной творческой реализации во всех сферах существования.

Мощнейшая театральная школа, сердце которой находится в Новосибирске, также обладает очень привлекательной миссией, сформулированной её основателем и вдохновителем, величайшим режиссёром и педагогом — Сергеем Николаевичем Афанасьевым: «Театр — это то, что вбирает в себя знания обо всех сферах жизни. Это школа лидерства, школа личности. Главный смысл создания театральной школы я вижу в том, чтобы побольше людей сделать общительными и искренними».

Миссия коллективов, которыми руководит ваш покорный слуга в настоящее время, сформулированы мной так:

1) для студенческого театра «Постскрипtum» — Овладев навыками актёра, ты сможешь чувствовать себя свободнее и увереннее, как личность, использовать их в любой сфере жизнедеятельности, будь то государственная служба¹ или личная жизнь;

2) для драматической студии «Театр-50» — Театр — это праздник мастерства после школьных уроков. Включая мастерство в свою жизнь, ты включаешь в неё праздник. Театр — это колыбель мастерства и навыка достижения успеха в любых начинаниях.

Домашнее задание сегодня будет таким: сформулируйте идею, которую вы хотели бы воплотить в своём творческом коллективе. Идея должна быть полезной и интересной не лично вам, а обществу, будущим участникам коллектива и его зрителям. Запишите её. В течение шести дней ежедневно дополняйте вашу запись каким-либо аспектом. На седьмой день подведите итог: выделите главное из ваших записей и создайте исчерпывающую формулировку той идеи, которая будет двигать вашим коллективом.

Засим урок окончен.

¹ Здесь использовано понятие «государственной службы» по той причине, что театр находится в ведении академии госслужбы и рассчитан, прежде всего, на работу с её студентами. (прим. автора)

Урок 3. Как создать привлекательный образ коллектива

На предыдущем уроке мы с вами узнали, что интересность коллектива заключается, прежде всего, в живом искусстве, которым занимается коллектив, и в идее, ради которой он существует. Сегодня мы разберёмся, какие именно компоненты создают привлекательный образ творческого коллектива. У вот здесь самое время поговорить о мастерстве, ибо следующий, третий после живого искусства и миссии компонент успешного бренда театрального коллектива — это качественный продукт.

Стоит оговориться, что будем подразумевать под понятием продукта любительского театра. Если в профессиональном театре продуктом является спектакль, а его потребителем (не люблю эти слова в контексте искусства, но для ясности понятий будем использовать их за неимением более точных) — зрители, то в любительском театре немного иначе. Не только спектакль для зрителей является продуктом любительского театра, но и сами любители, т.е. участники коллектива являются одновременно и продуктом, и потребителем. Если говорить точнее, то продуктом является то мастерство, которым учащиеся овладевают в стенах театра.

Чтобы ваши ученики стали настоящими мастерами театрального искусства, нужно, в первую очередь, самому быть мастером. Мастером сцены конечно же (я имею в виду не профессиональную категорию работника государственного театра, а уровень мастерства). Мой первый мастер говорил так: если педагог сам не играет спектакли в театре, то чему же он может научить? И отчасти стоит согласиться с этими словами. Безусловно, практикующий актёр сможет гораздо большему научить в области мастерства актёра, нежели актёр-теоретик. Исключения случаются, но редко. То же касается и режиссуры. Хотя педагог, который ставит спектакли со своими учениками, да не один раз в два года, а как минимум 4—5 в сезон, — так же по сути является практикующим режиссёром. И если при этом он ещё и в профессиональном театре выпускает хотя бы 1—2 спектакля в год, то это вообще чудо. Такой педагог как минимум собственным примером научит своих подопечных работе и мастерству.

И это уже четвёртый компонент успешного бренда — руководитель, мастер, педагог. В наше время в любом театре спектакль — это режиссёр, лицо режиссёра в профессии. В любительском театре это усиливается в разы.

В этот самый момент слышу возгласы из прекрасного далёко, мол, в любительском коллективе на первом месте стоят педагогические задачи, а не творческие, потому руководитель, прежде всего, должен быть хорошим педагогом, а не актёром или режиссёром, что одновременно можно быть великим режиссёром и жутким педагогом... и т. д. и т. п. Не стану с этим спорить, но позже образу руководителя театра посвятим отдельный урок. Сейчас скажу только, что в случаях, когда коллектив создаёт уже именитый мастер, то привлекательность и успешность коллектива гарантирована как минимум только благодаря имени мастера. Конечно же это справедливо при условии, что мастерство мастера реально, а не только на словах существует. Когда руководитель одного из муниципальных театров Новосибирска создавал в городе театральную школу, она мгновенно стала успешной, т.к. мастера знали по его невероятно интересным спектаклям и коллективу артистов, которых он воспитал в своём театре. В противовес этой истории: в обучение к местечковому царьку драматической сцены, с которым я одно время имел удовольствие сотрудничать, никто не пришёл, несмотря на все старания газетных журналов по его раскрутке. Очевидно, его успехи на сцене не особенно впечатляли зрителей.

Двигаемся дальше.

Пятый компонент успешного бренда — это сам коллектив. Внимание! Сейчас будет несколько неочевидных, не коррелирующих в сознании большинства учившихся в традиционных вузах лиц понятий.

Во-первых, коллектив должен быть героем. Да-да, именно героем. И не героем войны или фестивальных баталей, а героем интереснейшей истории. Театральный коллектив должен обладать индивидуальным характером, темпераментом, быть экстравертом или интровертом, иметь свои привычки и образ жизни. Как учат в лучших сценарных мастерских (*привет М.*), герой должен обладать тайной, сокровищем, целью, обязательно недостатком и судьбой. Интересный коллектив — это коллектив, который проявляет свой характер и изменяет свою судьбу. Каждый сезон нужно отслеживать изменения: изменился ли театр за прошедший сезон? Может ли он вернуться из состояния «после сезона» в состояние «до сезона»?

Удивились? Конечно же. Для меня это также стало откровением, когда я столкнулся с этой идеей. Но как оказалось, именно эта идея и сработала.

Итак, всё выше перечисленное вы должны в буквальном смысле сочинить для своего коллектива, прежде чем начать охоту на будущих учащихся и зрителей. Идеальный вариант получается тогда, когда вся сочинённая история интересна и полностью совпадает с вашей картиной мира. Кстати говоря, чаще всего так и бывает, ибо вы сами и есть автор вашего театра.

Вот пример на примере моих двух коллективов.

Драматическая студия «Театр-50». Характер определим по пяти категориям: 1) по отношению к самому себе — уверенный в себе, 2) по отношению к окружающим людям (в частности, к родителям обучающихся, другим педагогам и сотрудникам школы, зрителям) — вежливый, ответственный, доброжелательный, 3) по отношению к окружающему миру — ответственный, открытый к познанию, открытый к новому, 4) к труду и своему делу — ответственный, дисциплинированный, трудолюбивый, целеустремлённый, 5) к своим и чужим вещам — ответственный, аккуратный, бережливый.

Темперамент — сангвиник. (Снова обратимся к Википедии.) Подвижный, живой, легко переживающий неудачи, стремящийся к смене впечатлений. Обладает выразительной мимикой. Продуктивен в работе, когда она ему интересна. ИНТЕРЕСНА. Да-да, мне, как руководителю, постоянно приходится заботиться о том, чтобы всему коллективу было интересно работать над тем или иным проектом. Однако, это необходимо и мне самому, т.к. я, также как и мой коллектив, сангвиник (отмечу, что такие совпадения случаются не всегда), и над неинтересным проектом мне не интересно работать. Об интересности проектов поговорим позже.

Экстраверт. Личности, обладающие этим свойством, черпают эмоциональную энергию в основном из внешних источников. Например, из общения с друзьями, родственниками, коллегами и т. д. Интроверты же наоборот получают зарядку от внутренних источников. Например, из своего воображения и фантазии, из своих привязанностей, из своего отношения к чему-либо. Наш коллектив подпитывается эмоционально в основном от зрительских аплодисментов, отзывов, вопросов о том, когда следующий показ, и просьб расширить зону рекламы. Театры-интроверты мне тоже встречались, они действительно питались энергией своих личных, внутренних интересов, но надо отметить, что уровень спектаклей у таких коллективов был весьма сомнительным, ибо они почти совсем не придавали (не хотели или не умели) значение мнению критиков и зрителей.

Привычки. «Театр-50» обладает огромным запасом традиций и в хорошем смысле привычек. От крупных (Традиция дарить каждому члену постановочной группы афиши с премьерного показа и писать на них друг другу поздравления) до мелких (придумывание индивидуальных имён-идентификаторов для учащихся с одинаковыми именами).

Цель коллектива. Стать лучшим театральным коллективом в своей категории. Критерием достижения цели является получение награды за лучший спектакль международном очном театральном фестивале.

Сокровище, или суперспособность нашего театра — это внутренняя атмосфера, взаимоотношения, коллектив единомышленников. Здесь каждый участник чувствует себя комфортно, каждый может раскрыть свои способности не только на сцене, но и в общении, в развитии своих личных мыслительных и эмоциональных способностей. Тот, кого не любят и не понимают в школе, здесь находит понимание и принятие. Тот, кто стремится окружить себя интеллектуальными, мыслящими людьми, находит здесь такое окружение. Крепкая команда понимающих ценность искусства людей.

Недостаток. В контексте привлекательности это понятие кажется на первый взгляд абсурдным, или, как минимум, парадоксальным. Однако именно недостатки вызывают сопереживание, когда герою угрожает опасность. Недостатком нашей студии является ограниченность в пространственных ресурсах. И именно эта ограниченность вызывает наибольшее сочувствие у всех — от зрителей и родителей учащихся до экспертов фестивалей. Ну не хватает физически места театру в здании школы. Приходится постоянно «затягивать пояса» при складировании декораций или делиться помещениями с другими коллективами, которым необходимо репетировать, готовясь к ответственным выступлениям.

Тайна — это то, что хочется разгадать. Все зрители, все потенциальные участники, все коллеги знают, что что-то очень необычное происходит за кулисами театральной жизни, что-то, в результате чего несколько раз за сезон случается театральное чудо — рождение спектакля. Но как это, происходит, не знает никто. В этом и состоит главная тайна нашего коллектива — как именно, какими методами и технологиями мы творим и создаём спектакли и увлечённых своим делом мастеров сцены.

И наконец, судьба. Что же меняется в жизни нашего коллектива от сезона к сезону? А меняется вот что: каждый спектакль, выпущенный этим коллективом, представляет собой своеобразный эксперимент, после которого все мы получаем некий уникальный опыт, который уже никогда не даст нам сделаться прежними. «Драка кошек» стала первым выпущенным законченным спектаклем вообще. «Тряпичная кукла» — первый массовый, очень насыщенный сценографией спектакль. «Вспоминая о войне» — первый музыкальный спектакль и первый спектакль, сделанный совместно с двумя вокальными коллективами. «Котёнок на снегу» — первый спектакль, для оформления которого использовалась компьютерная графика и фронт-проекция. И т. д. В четвёртом театральном сезоне мы вообще освоили кинематограф. Все эти события — точки невозврата, несгораемые суммы в копилке нашего опыта.

Применительно ко второму, студенческому театру — «Постскрипtum» — все компоненты героя будут выглядеть так:

- характер: 1) по отношению к себе — беззаботный, 2) по отношению к людям — учтивый, весёлый, добрый, 3) по отношению к окружающему миру — всемогущий, уверенный в себе, 4) по отношению к труду и своему делу — ответственный, целеустремлённый, упорный, находчивый, 5) по отношению к своим и чужим вещам — ответственный, скрупулёзный;
- темперамент — холерик — быстрый, порывистый, импульсивный, неуравновешенный, подвержен резкой смене настроений, эмоциональным вспышкам, обладает огромной работоспособностью (как раз-таки тот самый случай, когда темперамент коллектива не совпадает с темпераментом руководителя);
- экстраверт, основным источником эмоциональной энергии являются гастроли и фестивали, общение с другими коллективами;
- привычки — традиция самостоятельной подготовки, традиция участия в фестивале «Театральная матрица», привычки самостоятельно готовить площадку перед репетициями и т.д.;
- цель — стать Народным коллективом, возможно первым среди студенческих театров региона;

- сокровище — коллектив, который владеет мастерством актёра на высоком уровне (в рамках ограниченного множества потенциальных участников коллектива — студентов вуза — это сокровище действительно очень привлекательно);
- недостаток — нехватка педагогического потенциала для наибольшего профессионального развития участников как актёров (если точнее, очень нам недостаёт постоянного педагога по сценической речи);
- тайна — не самый лучший вариант, но всё-таки многим интересно, когда же будет следующий спектакль;
- судьба — первые победы на фестивале «Театральная матрица», первые полнометражные спектакли, первые гастролы, первые кастинги, первые творческие встречи со зрителями.

Автором концепции этого коллектива являюсь не я. Её продумали и начали воплощать за много лет до моего прихода. Коллектив уже жил своей жизнью, и мне нужно было поддерживать эту жизнь и задавать ей направление в сторону побед и развития да периодически сдерживать порыва его темперамента.

Каждый в отдельности из этих параметров сами по себе могут не представлять ничего нового, но их уникальное сочетание в вашей комбинации делает всю картину уникальной. Уникальность заключается не столько в самих идеях, сколько в их сочетаниях.

Вот то, что создаёт привлекательный образ для вашего творческого коллектива.

Домашнее задание такое: миссия коллектива у вас уже готова; на очереди остальные компоненты концепции. Ваша задача — сочинить их по описанному в этом уроке плану (сокровище, тайна, недостаток, цель, характер, темперамент, экстраверсия, привычки, судьба).

На следующем уроке мы с вами поговорим о том, какие именно инструменты можно использовать для претворения образа коллектива в жизнь. А сейчас немного отдохните и приступайте выполнению задания. Засим урок окончен.

Урок 4. Инструменты для воплощения

На прошлом уроке мы с вами разобрались в том, из каких компонентов складывается образ успешного творческого коллектива. Сегодня мы рассмотрим какими инструментами следует пользоваться для того, чтобы воплотить сочинённый образ в реальность. Т.е. речь пойдёт о том, каким образом мы доносим сакральные идеи коллектива до целевой аудитории. Для начала прошу вас перечитать по пунктам всё то, что вы сочинили по домашнему заданию прошлого урока.

Перечитали? А теперь честно ответьте на следующие вопросы.

Хотели бы вы сами заниматься в этом коллективе?

Пошли бы вы на спектакль этого театра (разумеется, если вы не родственник и не товарищ его участников)?

Хотели бы вы обладать тем сокровищем, которым обладает придуманный вами коллектив?

Хотели бы этим сокровищем обладать ваши будущие подопечные?

Вызывает ли у зрителей сочувствие недостаток коллектива?

Заинтригует ли зрителей и будущих участников коллектива его тайна?

Если вы получили в ответах меньше шести раз «да», то стоит вернуться к заданию прошлого урока и переделать его.

Если же на все шесть вопросов вы ответили честно и без задних сомнений абсолютное уверенное «ДА», то...

...переведём с русского на русский всё то, что было сказано на предыдущем уроке, т.е. начнём претворять вашу концепцию в реальность.

Итак, у каждого из вас на вооружении есть сочинённая вами миссия коллектива. У моего коллектива, как уже говорил, миссия «Театр — это праздник мастерства после школьных уроков. Включая мастерство в свою жизнь, ты включаешь в неё праздник. Театр — это колыбель мастерства и навыка достижения успеха в любых начинаниях». На этом примере и буду объяснять, что делать с этой миссией дальше.

Во-первых, что значит «праздник мастерства» да ещё и «после школьных уроков»? Дело в том, что хороший, качественный продукт (снова приходится применять это слово) в искусстве подразумевает соответствующий уровень мастерства. Т.е. учащиеся в этом коллективе должны оттачивать своё мастерство, развивать, тренировать, всячески его повышать постоянно. Становится очевидным, что система обучения в этом коллективе должна быть направлена именно на это; учебные занятия должны интенсивно развивать мастерство. Но от постоянных интенсивных учебных занятий к ним может и ненависть возникнуть. Чтобы этого не произошло, занятия должны быть праздником для учащихся, должны быть им в радость. Праздником не в том смысле, чтобы наряжать репетиционные классы гелиевыми шарами и гирляндами, а душевным праздником. Как это сделать? Например, я всегда стараюсь создать на тренингах атмосферу спектакля в исполнении педагога, шучу, иронизирую над собой, рассказываю о своих ошибках, неудачах и о том, как с ними справлялся, преодолевал. Иными словами, делаю всё, чтобы каждый учащийся чувствовал себя в какой-то степени зрителем, развлекаемым.

Особенно важно то, что в школе обязан учиться каждый ребёнок нашей страны. Ключевое слово «обязан». И выбрать, в какой школе учиться, у каких учителей, с какими одноклассниками можно далеко не всегда. Школьные уроки в большинстве своём строятся по одним и тем же формам, основная из которых — сидение за партами и записывание в тетради. Нравится/не нравится учиться в школе, получается/не получается — никого не интересует. В театр же дети приходят сами, по своим желаниям, интересам, способностям. Это одно из главных отличий творческих коллективов от школы. Но здесь, в миссии, заложены сразу все возможные отличия от школы. Миссия так и гласит «после школьных уроков», т.е. здесь, в студии «Театр-50» всё кардинально отличается от школы. Скрытый смысл в том, что, уставши на уроках за партой, ты сможешь отдохнуть на занятиях в театре.

Во-вторых, «включая мастерство в свою жизнь, ты включаешь в неё праздник». Здесь стоит сделать некоторое лирическое отступление.

Мы с вами живём в ту эпоху, когда в мире резко увеличивается уровень депрессивности населения планеты. Причём, как гласит официальная статистика, уровень депрессивности прямо пропорционален уровню качества жизни в той или иной стране. Весьма забавный феномен. И грустно и смешно. Человечеству в наш век уже не нужно прикладывать столько усилий для борьбы за выживание, сколько требовалось, например, в средневековье. Чтобы обеспечить себе еду и жильё, не требуется строить дом своими руками, охотиться или выращивать овощи на огороде из года в год всю жизнь. Можно заниматься любым другим делом, которое получается лучше и больше нравится, а его результаты обменивать на еду и жильё. Даже из дому не всегда обязательно для этого выходить. Все удобства для жизни! В результате — депрессия.

В подобных тенденциях для человечества ключевым должен стать навык собственного счастья. Счастье — это то, что отстраняет человека от депрессии, как в своё время это делала борьба за выживание. Творчество и тем более искусство является одним из инструментов этого навыка. ДС «Театр-50» нацелена на то, чтобы научить детей не только искусству, но и этому навыку настолько, насколько это возможно. Именно потому здесь понятие «мастерство» приравнивается к понятию «праздник» в значение «счастье». Достигая успехов шаг за шагом ты шаг за шагом делаешь себя счастливее.

Какие инструменты используются в студии для выполнения этой части миссии? Например, каждое достижение (каждого ребёнка в отдельности и коллектива в целом) отмечается и фиксируется в сознании учащихся. Похвала, отзывы зрителей, призовые поощрения, корпоративные праздники и т. д. Арсенал достаточно велик — выбирайте средства по душе.

В-третьих, «театр — это колыбель мастерства и навыка достижения успеха в любых начинаниях». Ещё один аспект, на который направлена система обучения и воспитания в нашей студии — это развитие универсальных учебных действий (есть такой умно-научный термин). В западной терминологии часто встречается аналогичное понятие — *soft skills*. Это те навыки, которые нужны всегда и везде всем и каждому, каким бы делом человек ни занимался. Дисциплина, коммуникабельность, аналитическое и синтетическое мышление, планирование и проектирование... перечислять можно бесконечно. Конечно же абсолютно все из этих навыков развить в полной мере не в состоянии никакая школа или объединение дополнительного образования. Но системой нашей студии выбраны некоторые из них, и именно на них делается акцент в методиках, применяемых в коллективе.

С миссией разобрались. На очереди характер, темперамент, экстраверсия, привычки, цель, сокровище, недостаток, тайна, судьба.

Начнём с характера. По отношению к себе, как говорилось выше, коллектив по замыслу должен был стать уверенным в себе. Как воплотить такой замысел? Ключевая техника, которая применима для этой цели, заключается в том, чтобы каждое явление, которое на первый взгляд могло бы быть воспринято как ошибка, нужно воспринимать как неординарную уникальность. Ну не смогли мы найти настоящий граммофон для спектакля «Юбилей» (Чехов). Что ж теперь?

Прекращать работу над спектаклем спустя два месяца упорных трудов? Нет! Взяли и сделали граммофон из картонной коробки и папье-маше. Конечно, не настоящий, конечно, не даёт реального граммофонного звука, если кричать в бумажную трубу. Но кто сказал, что это плохо и что так нельзя? Да именно только такой граммофон и мог быть в этом банке, который и сам-то чуть ли не из картона склеен. Там же всё не настоящее: и поздравления, и подарки, и все коммерческие успехи тем более. Вот так недостаток превратился в достоинство. И на этом принципе строится вся творческая деятельность студии.

Характер по отношению к людям — вежливый, ответственный, доброжелательный. Здесь всё достаточно просто: каждый участник коллектива должен быть вежлив и учтив по отношению к своим коллегам, педагогам, зрителям и вообще ко всем людям в мире. Ответственность заключается прежде всего в исполнении всех внутренних норм и заданий (о качестве речь пока не идёт: старался сделать хорошо — уже молодец, даже если не получилось). Доброжелательность... тоже всё очевидно.

По отношению к окружающему миру характер нашей студии ответственный, т.е. мы не позволяем себе нарушать обещания, данные зрителям, выдавать халтуру и т.п.; открытый к познаниям и к новому, т.е. мы не заикливаемся на когда-то принятых методах работы, а готовы их изменять на более совершенные, постоянно ищем их, пробуем, воплощаем в жизнь, экспериментируем, оставляя за собой право на ошибку. Об этом мы открыто заявляем как внутри коллектива, так и зрителям.

По отношению к труду и своему делу — ответственный, дисциплинированный, трудолюбивый, целеустремлённый. С первых дней даём всем участникам соответствующие установки и на протяжении всей работы в коллективе постоянно их утверждаем и поддерживаем. То же самое касается характера по отношению к своим и чужим вещам — ответственный, аккуратный, бережливый.

О темпераменте нашего коллектива (сангвиник) я уже достаточно сказал в предыдущей главе. Добавлю немного о том, как воплощается живость и подвижность. Это достигается в основном за счёт сроков работы над спектаклем: мы не заикливаемся на репетициях одних и тех же сцен, стремясь к абсолютному совершенству, иными словами, выключаем перфекционизм. Спектакль — это живой организм, личность. Он в любом случае станет таким, каким должен стать, как ни старайся его вогнать в рамки. Данная установка даёт нам возможность создавать спектакли в пределах 4—6 месяцев, хотя и это не предел. Можно и быстрее. Забавно то, что чем дольше мы размазывали по времени работу над спектаклем, тем хуже по качеству он получался. Самые лучшие наши спектакли делаются быстро. Кстати сказать, темперамент коллектива распространяется, конечно же, и на темперамент спектаклей.

Об экстраверсии студии «Театр-50» тоже было уже достаточно сказано в предыдущем уроке.

Теперь о привычках. Об этом могу говорить долго и бесконечно. Это одна из составляющих образа коллектива, в которую могут сознательно внести вклад сами участники, предлагая или органично внося те или иные традиции. Так, например, у нас возникла мода коллекционировать носки с рисунками. Дурацкая, казалось бы, традиция, но видели бы вы счастье в глазах детей, показывающих свои новые носки группе и обсуждающих, где такие нашёл и за сколько купил. Иной раз возникает впечатление, что они для этого и приходят в коллектив, чтобы похвастать уникальностью своих носков, а за одно и сыграть гениальный спектакль. Признаюсь честно, я и сам включился с ними в эту модную игру — настолько она оказалась завораживающей.

Такие мелкие привычки, модные движения внутри коллектива делают его уникальным, не похожим на другие. Кроме того, они очень сильно сплачивают коллектив. Некоторые дети, уходя из коллектива, спустя некоторое время возвращаются, потому что им не хватало этих дурацких посиделок за дурацкими обсуждениями. Потом к этим посиделкам добавились тер-

моса с чаем и бумажные стаканчики, которые дети сами стали приносить, чтобы придать атмосфере занятий ещё большую уникальность.

А если в группе появляются два человека с одинаковыми именами, так это вообще превращается в феерию: сразу же возникают варианты, как назвать их, чтобы не перепутать. Вика Большая и Вика Взрослая, Соня Белая и Соня Чёрная, Даша Бирюзовая и Даша Оранжевая... Однажды случился даже обратный вариант: два актёра исполняли в очередь одну роль — Денис и Ванька. И что вы думаете? Конечно же на репетициях тут же возник ДЕВАНЬКА.

Разумеется, есть и более серьёзные традиции, известные во многих театрах. Так, например, традиция садиться на текст, если он упал на пол, дарить после премьеры участникам спектакля афиши с этого показа и писать друг другу на них поздравления, кричать «ни пуха ни пера. К чёрту!» перед началом спектакля.

Одна из традиций, которая напрямую касается учебной деятельности нашего театра возникла, когда мы осуществляли третий набор на первый курс. В тот раз мы решили, что в качестве экспертов на кастинге будут выступать ребята, уже проучившиеся в театре два года. Попробовали — получилось. С тех пор так и делаем. Я сам даже не ставлю оценки участникам кастинга и не высказываю своего мнения вслух до окончания объявления результатов, но что удивительно, мнение моих экспертов всегда совпадает с моим мнением. Хотя чему ж тут удивляться? Моя ж школа.

Что касается цели, то об этом написаны тома — как ставить и достигать. И цель нашего коллектива достаточно прозрачна и понятна, чтобы избавить и меня, и вас от излишних комментариев. Отмечу только важность того, что учащимся надо давать мотивирующую цель, интересную им, а не только вам. Цель должна иметь реальное значение, а не просто ради непонятно чего. Цель — сдать экзамен по предмету, который никогда в жизни тебе не пригодится, — это не цель, а дезориентация, фальшь-маяк для обмана врагов. Цели — победить на конкурсе и сделать первый шаг в своей карьере или показать зрителям настоящее искусство — могут служить правильными мотиваторами. Также важно, чтобы цель была измеряема. Т.е. вы должны по какому-то признаку точно понять, достигли вы цели или нет. В нашем случае — получили описанную в составе цели награду или ещё нет.

Понятие «сокровище», оно же «суперспособность» упоминалось нами уже не однократно. Я намеренно не давал ему определение в надежде на то, что вы сможете самостоятельно понять, что же это такое. Случилось? Определили? Сформулировали? Сейчас помогу.

Вообще этому понятию (как и многим другим, используемым здесь) мы обязаны одному из моих наставников — сценаристу, писателю, драматургу и педагогу Александру Молчанову. По его определению сокровище, суперспособность — это то качество, присущее герою, которым зрители фильма хотели бы обладать. Применительно к коллективу — не зрители, а участники коллектива. Суперспособность студии «Театр-50» была придумана мной заранее, ещё, пожалуй, за много лет до создания этого коллектива. Она давно уже стала частью меня самого, и потому, когда я создавал этот коллектив, его сокровище воплотилось в нём само собой. Мне даже не пришлось прикладывать для этого какие-то усилия, применять какие-то методики... Видимо, дети, приходящие в коллектив, чувствуют какие-то ментальные сигналы, радиоволны, исходящие сначала от меня, а потом и от всего коллектива, реагируют на них, опознают через них своих и присоединяются, формируя команду единомышленников. Главный сигнал, который мы транслируем в мир, — самостоятельность личности творца. Участники не исполняют исключительно то, что задаёт им руководитель, а сами творят свои шедевры.

Жалость — не самое лучшее чувство, свойственное человеку. И не его призвано вызвать явление недостатка. Недостаток коллектива нацелен на сострадание, а точнее на демонстрацию того, что коллектив живой, способный чувствовать. Он не безупречен, он нормален. Ничто не совершенно в нашем мире. При этом, если мы стараемся побороть недостаток, продолжаем расти и развиваться, несмотря на наличие недостатка, — это делает театр ещё большим героем.

В нашем с вами деле даже не приходится особо напрягаться, чтобы придумать недостаток своему коллективу. Он всегда появляется сам. Если ваш коллектив совершенен, то есть два варианта: либо вы его — коллектив — ещё не создали, либо... даже не могу придумать другой вариант. Ладно, и одного достаточно, потому что не бывает театров без недостатков. Их тьма тьмущая у любого предприятия, коллектива, государства... Но ваша задача, как руководителя, выбрать тот, который, во-первых, достаточно сильно бьёт по основной деятельности театра, во-вторых, потенциально неисправим, но выглядеть должен, как исправимый. Сейчас переведу на русский.

Недостатком студии «Театр-50» я определил ограниченность в пространственных ресурсах. А именно — нехватку помещений для репетиций и складирования декораций. Это действительно сильно бьёт по рабочему процессу, особенно нехватка репетиционных помещений. Наш театр базируется в обычной типовой общеобразовательной школе, которая и без нас-то с утра до ночи заполнена учащимися, работая в две смены (а во время пандемии — и во все пять), а тут ещё и театру нужно где-то репетировать. Есть сцена, конечно же — и это лучший вариант, но только до тех пор, пока она не требуется кому-то ещё. Есть танцевальный класс, но он на другом относительно сцены и склада декораций конце здания, потому порепетировать в декорациях в нём в принципе не возможно, да и в особо критичные периоды в нём и уроки проводят, а уроки для школы важнее, нежели театр... А пристроить дополнительные корпуса к школе — ну как бы можно, но это скорее из области утопии. Потому такой недостаток потенциально исправим, но в реальности... Думаю, вы понимаете.

Вижу в ваших глазах резонный вопрос: как это применимо на практике? Как мы это используем? На вскидку можно подумать, что, говоря об этих проблемах, мы пытаемся разжалобить руководство и чиновников, чтобы те, мол, дали нам денег, площадки... и т. д. и т. п.

Нет, не так это работает. На практике мы не кричим направо и налево при каждом удобном и не очень случае. Всё дело в том, что сами эти проблемы видны и зрителю, и чиновникам, и всем, кому надо, сквозь призму нашей деятельности. Создаётся борьба. Драматургический конфликт между коллективом и административно-материальным ресурсом. Пока коллектив продолжает бороться, не сдаваясь, — он герой. Даже нет, не так. А вот так: Герой! А за Героем, как известно, народ идёт. Иногда, конечно же, когда это к слову приходится, когда это действительно необходимо, мы сообщаем о существующих проблемах. Не подумайте, что мы делаем из этих проблем культ и, упиваясь ими, играя в страданку, зарабатываем себе звёздочки на погонах тщеславия. Отнюдь. Мы реальными действиями стремимся их решить. Постепенно это удаётся. И вот это-то как раз таки убивает двух зайцев: с одной стороны, постепенно решает проблемы, с другой стороны, создаёт тот самый Геройский облик, рождающийся в победе над врагом.

Чтобы не быть голословным, расскажу: в середине второго театрального сезона мы заселились инвентарём в складское помещение, обещанное нам за год до этого. Занять его сразу мешали кучи хлама, лежавшие в этом помещении, который без воли их создателя выбросить было нельзя, а сам создатель хлама был... об этом история умалчивает. Однако, за год наш театр своим мастерством купил волю начальства, и оно дало добро на избавление от хлама без согласия его владельца. Что касается репетиционной площадки, то с третьего сезона мы официально заняли сцену под нужды театра с условием, что все остальные, непостоянные жители сцены, будут довольствоваться свободным от наших репетиций и спектаклей временем. Ввели график занятости сцены, график составляли на неделю вперёд за неделю до начальной его даты. На такую уступку администрация согласилась тоже, увидев качество нашей работы и талант на сцене. Следующим этапом борьбы стало освобождение от хлама старой будки киномеханика (да, в школах таковая бывает) и превращение её в полноценную регуляторную.

Тайну мы используем очень активно, особенно во время набора учащихся. На этом уроке расскажу о тайне для участников коллектива, а о тайне для зрителей поговорим в соответствую-

ющей теме. В буквальном смысле мы всем и каждому сообщаем о том, что успешно прошедшие кастинг и зачисленные в коллектив учащиеся узнают секрет. Сам секрет «завёрнут» в несколько слоёв упаковки и раскрывается учащимся постепенно на протяжении первых 2—3 лет обучения в коллективе.

Начинается всё с того, что до начала кастинга во время рекламы набора мы проводим презентации и демонстрируем фотографии, которые «простые смертные» нигде не смогут увидеть — фотографии закулисной жизни театра. Фото с репетиций, производственного процесса, подготовки к показу, съёмок фильмов, корпоративных праздников... Все эти фотографии делаются заранее, в течение каждого сезона целенаправленно для презентаций. Внешнюю сторону театральной жизни, т.е. собственно спектакли, видят все. А вот закулисная жизнь — это первая часть тайны, и у детей по их природе возникает жажда познания и желание увидеть более полную картину в реальности, а не на фото. Тайна, кажется, раскрывается, но на самом деле она только начинает для них формироваться.

Вторая часть формируется в процессе кастинга: кто же пройдёт, кого возьмут? Здесь мы так же сразу задаём атмосферу простыми заклинаниями: «Возьмём не всех. Все нам не нужны. Нам нужны только самые талантливые, красивые, умные и сильные. В школе полторы тысячи учащихся, а мы набираем только группу из 10 человек». Кастинг становится своеобразным инструментом индикации и измерения своих качеств.

Третий слой обёртки тайны появляется после кастинга, формируется и существует для учащихся первого курса на протяжении нескольких месяцев — тайна первого выхода на сцену. Аналогично предыдущему уровню мы задаём атмосферу и правила игры: «До показа могут дойти не все. Вас приняли в коллектив — это значит только то, что у вас есть шанс стать артистом. Сможете ли вы им воспользоваться, зависит только от вас. Мы будем вам помогать всеми силами, но сыграть спектакль за вас мы не сможем. Всё зависит от вашего отношения к работе». Первый публичный показ — это рождение артиста. Тайна раскрыта... или нет... или да... или не раскрыта... Именно такие мысли возникают у первокурсников после первого показа, потому что есть показы старших курсов, и первокурсники их видят. Они понимают, что есть мастерство, есть более высокие уровни исполнения и качества материала, что мир искусства не исчерпан одним спектаклем. И вот тут появляется...

...четвёртый слой обёртки тайны. Он называется «Хотим так же, как старшие». Далее идёт пятый, шестой, седьмой и т. д. Они заключаются в участии в фестивалях, наградах, самостоятельных постановках спектаклей, съёмках фильмов, гастролях, участии в экспертной комиссии...

О судьбе коллектива-героя тоже достаточно сказано на предыдущем уроке. Каждое очередное достижение (а неудачи мы также относим к достижению, как и победы, ибо опыт дороже всего) мы позиционируем как очередную ступень на пути к успеху, доводим его до зрителей, руководства, коллег по цеху и т. д.

Сочиняя образ драматической студии «Театр-50» я постоянно задавал себе вопросы, которые озвучил в начале этого урока. Хотел бы я сам заниматься в этом коллективе? Пошёл бы я на спектакль этого театра? Хотел бы я обладать тем сокровищем, которое даёт этот коллектив? Хотели бы этим сокровищем обладать мои будущие подопечные? Вызывает ли у зрителей сочувствие недостаток коллектива? Заинтригует ли зрителей и будущих участников коллектива его тайна? Как только на все вопросы я получил однозначные «да», после этого приступил к следующему этапу создания коллектива — стратегия. И о том, какую роль играет стратегия формирования и развития коллектива мы поговорим на следующих уроках.

А засим всё, урок окончен. **Домашнее задание** такое: пересмотрите всё, что вы сочинили по заданию предыдущего урока и скорректируйте или переделайте то, что не удовлетворяет вашему идеалу, используя шесть вопросов начала сегодняшнего урока.

Урок 5. Что удерживает участников в коллективе

Не так трудно стать чемпионом, гораздо труднее быть им всегда. Подобные слова я слышал множество раз от лидеров одной международной компании, в которой обучался управлению и командообразованию. Всё, что было сказано в трёх предыдущих главах, относится к формированию коллектива, т.е. это ответ на вопрос «как привлечь участников в коллектив?». Теперь поговорим о том, как сделать, чтобы они в нём закрепились и остались надолго.

...немного истории.

Как-то на одной из лекций в университете по какой-то сверхсложной научно-технической дисциплине преподаватель решил поговорить со студентами, в числе которых числился ваш покорный слуга, о жизни. Уже не вспомню, с чего разговор начался и к чему был привязан, да и не важно это в контексте истории. Важно другое: от этого преподавателя в тот день я впервые в жизни услышал заклинание, которому тогда почти не придал никакого значения в силу своих маловозрастных лет. Однако, в памяти оно отложилось, ибо было в нём что-то действенное — и это я почувствовал несмотря на то, что ещё не понимал, как им пользоваться. Выстрелило это заклинание в моём мозгу гораздо позже, спустя лет десять. В сущности, вполне прописная истина, но, как известно, простые истины всегда самые важные. Вот это заклинание: «В жизни каждому человеку важнее всего верно сделать два выбора. От правильности выбранного зависит насколько человек будет счастлив. Это выбор спутника жизни и выбор профессии».

ВЫБОР ПРОФЕССИИ. В тот момент это высказывание меня кольнуло, да не особо сильно. Выбор профессии... Да, я понимал, что от востребованности той или иной профессии на рынке труда в каждый момент истории зависит доходность этой профессии. Для мозга недавнего школьника это всё было понятно, как дважды-два. Да теория, как известно, далека бывает от практики. И дважды-два — не всегда четыре, уж поверьте человеку, учившемуся в техническом университете. Да, профессию после окончания десятилетки я выбрал, как и водится, по уровню престижности и востребованности на рынке труда — инженер разработки системного программного обеспечения в сфере автоматических систем управления. Казалось, даже сознательно выбрал. Крутая профессия? Крутая. Востребованная? Ещё бы. Вуз престижный, солидный? Новосибирский государственный технический университет — без комментариев.

И поступил-то без особого напряжения, готовился самостоятельно, без репетиторов. Поступал наравне со всеми, без всякого блат. А главное, думал, что это моё призвание, ведь техникой я интересовался в детства. Механика, электричество, как одна энергия преобразуется в другую — всё это с ранних лет просто завораживало меня. И театр даже как-то после трёх лет в студии отошёл на задний план. Хотя все три года я был абсолютно уверен, что буду поступать в театральное училище, но ближе к окончанию одиннадцатого класса в голове завертелись «взрослые» мысли, мол, поиграл в игры и будет, надо включать мозги, надо думать о будущем, надо обеспечивать себе твердую почву под ногами, надо профессию, которая будет кормить... и прочие надо. Многим из вас, уверен, знакомы подобные идеи. В конце такой тирады обычно звучит что-то вроде «театр никуда не денется; получишь нормальную профессию, а потом можешь и театром заниматься в свободное время». Признаюсь честно, своим ученикам говорю то же самое. А если не подействует, то... только в этом случае начинаю помогать готовиться к поступлению. Ибо нашей профессией можно заниматься тогда и только тогда, когда не мыслишь себя без неё.

После года в техническом университете началась вторая часть «марлезонского балета». Заниматься только техникой мне стало скучно. Да тут ещё и на летних каникулах стали встречаться с коллегами по цеху из прошлой театральной жизни. Из них, правда, не было ни одного

профессионального артиста, все занимались искусством в детстве, во время школьной жизни. Вспоминали былые, победы и провалы, восторги и истерики на фестивалях, и... как *кое-кто* собирался поступать в театральное училище.

Как-то раз встретились мы с давней подругой, Натальей Сергеевной Р. (всех своих друзей называю по имени-отчеству). Она совершенно никакого отношения не имела к театру, разве что как зритель, и в тот момент писала диплом по специальности учитель иностранных языков. Надо отметить, что Наталья Сергеевна обладает интуицией на уровне гадалки и умеет поддержать человека в его даже самых причудливых идеях. Разговорились, и почувствовала она своей проницательностью, что не очень уютным ощущается мною мир сферы технических наук. «А давай, — говорит, — сходит в гости к профессиональным наставникам. Может они посоветуют, как тебе включиться в творчество». Здесь стоит объяснить, что Наталья Сергеевна в своё время закончила музыкальную школу и тоже собиралась идти по этой профессии в музыкальное училище, но, как и в моём случае, выбор пал на не особо любимое высшее образование. Она как никто другой понимала мои чувства и, возможно, в моём лице ей хотелось компенсировать свои упущения в отношении творческой карьеры. Так или иначе, в тот же день мы поехали к одному из её педагогов, работавшему также ещё и на музыкальном отделении в колледже культуры.

И вот тут случилось то, что многие, в том числе и я, назвали бы знаком судьбы: мы узнали, что в колледже культуры открылось театральное отделение, и в этом году набор на курс осуществляет руководитель театра, в студии которого я проучился три года. Судьба показалась предопределённой, решение было принято в одночасье. Я связался с мастером, выяснил, что необходимо для поступления и стал готовиться к конкурсному прослушиванию. Готовился снова самостоятельно. Погрузился в стихию с головой.

С технической профессией я распрощался не сразу, начиная со второго курса НГТУ учился одновременно в двух местах, причём очно. И все трудности, которые создавались этой неординарной ситуацией, послужили школой характера. Спустя некоторое время профессия инженера-программиста сослужила некоторую службу. Но, тем не менее, заканчивая колледж, я уже знал, что, получив диплом, тут же поеду поступать в институт культуры и продолжать обучаться профессии. Диагноз был поставлен, и от него никуда не денешься.

Теперь о главном.

Что же так зацепило меня в театральной профессии, что даже имея все шансы стать востребованным специалистом в престижной сфере, ваш покорный слуга выбрал путь искусства? Можно долго рассуждать, рассказывать о своей жизни в искусстве, как это делают многие преподаватели театральных вузов, но давайте вместо всего этого опишем стройную структуру закрепляющих элементов.

Итак, первое, что служит удержанию участников творческих коллективов в профессии — это собственные достижения и победы. В первую очередь именно личные, сольные победы, такие как лауреатства на конкурсах художественного слова или сольного пения, награды за лучшие главные роли (именно главные. С наградами за роли второго плана совсем иная история). 99% учащихся детских театральных студий с такими победами отправлялись поступать в театральные институты. А это значит, что они работали в студиях на стопятьсот процентов.

Это самый надёжный способ удержания ребёнка в коллективе, но у него есть два недостатка. Первый: нужно суметь подготовить ребёнка так, чтобы он получил подобные награды. Второй: в коллективе все и каждый такие награды так или иначе не получают, потому что все разом не могут играть главную роль. О таланте и способностях здесь пока речи не идёт, ибо мы разбираем чисто техническую часть дела, т.е. то, чем мы можем управлять. Талант управлению не подвержен.

Особо отмечу ещё одну вещь, которая не всегда очевидна, особенно для начинающих педагогов. Представим ситуацию: ваш коллектив показал на фестивале спектакль весьма среднего качества (такое бывает, чем богаты, тем и рады, но об этом чуть позже). Жюри оценили его соответственно и вручили вам награду с формулировкой из серии «За оригинальное...» или «За смелое...». Иными словами, за попытку спасибо. Что тогда? Ни один из участников коллектива, особенно из тех, кто совсем недавно пришёл в театр, кто впервые вышел на сцену и впервые участвовал в фестивале, не должен догадываться, что эта награда на уровне «погладили по головке» и «похлопали по плечу». Аксиома по таким случаям звучит так:

**Даже самая маленькая награда на фестивале
для твоего коллектива должна ощущаться
как большая.**

Кроме этого, каждый участник спектакля, победившего на фестивале, должен быть уверен, что и его прямая заслуга есть в составе этой победы. Москва не сразу строилась, всё начинается с первого шага. И этот первый шаг вы обязаны представить своим подопечным как очень важный и дорогой. Впоследствии, спустя год-два, получив более высокие награды, вы будете с удовольствием все вместе обсуждать факт постепенного роста уровня полученных наград. Начиналось всё с «погладили по головке», потом получили «За лучшую командную работу», потом — «За лучшую актёрскую игру», и в конце концов — «За лучший спектакль». Даже маленькие победы имеют огромное значение, если они учат тебя шаг за шагом приближаться к большой цели.

Второй фактор, удерживающий участников в коллективе — это их активное участие в деятельности студии. Если вы приняли человека в коллектив, особенно через кастинг, то в этом случае вы обязаны нагружать его талант по полной программе. Если учащийся будет исполнять партию четвёртого гриба во втором составе, то, может быть, в работе над первым спектаклем он это переживёт спокойно, если вы сумеете ему правильно и доходчиво объяснить, что маленьких и ненужных ролей не бывает. Но во второй раз такой фокус точно не прокатит, и, каким бы талантливым ни был этот гриб, вам придётся искать ему замену. Это, кстати, действительно не только в отношении детей, но и в отношении взрослых. Со взрослыми, кстати, даже ещё сложнее может быть.

Но есть простое решение, которое вам поможет избежать проблемы «невостребованного таланта»: на начальном этапе, как только вы сформировали группу из начинающих артистов, нужно делать с ними спектакль, в котором все задействованы в одинаковом объёме. Это идеальный вариант. Да, найти драматургию, где десять главных ролей и ни одной роли второго плана, эпизода или массовки, не возможно по определению. В этом случае — литература в помощь. С прозой, а тем более со стихами, друзья мои, в любительском театре можно всё, что душе угодно. (Причём на столько ВСЁ, что даже в профессиональных театрах такое редко кто может себе позволить, ибо там все гениальные и мало кто согласится играть в спектакле, где кроме тебя-гениального ещё десять таких же гениальных и у каждого главная роль, как и у тебя.) Этот опыт лично я проделываю каждый театральный сезон с каждым первым курсом студии «Театр-50». Остер, Хармс, Маршак, Пушкин, Шукшин, Распутин... да любой хороший автор подойдёт для таких инсценировок. Чаше всего (и проще всего) работаем в форме литературного спектакля. А чем не театр? Ещё как театр, причём эту форму незаслуженно забыли почти все государственные театры нашей страны.

Но это не единственная форма, в которой можно сделать равную занятость для всего коллектива. Например, в спектакле «Проклятое сельпо» главного героя исполняли все парни группы одновременно, лишь в некоторых эпизодах кое-кто от них отделялся для исполнения роли собеседника этого героя. А все девчонки этой же группы исполняли все женские роли,

и тоже одновременно. Спектакль был построен на идее различия отношений друг к другу в кругу мужчин и в кругу женщин: все мужские персонажи были как бы одним целым, единым организмом, единой душой. Женщины же даже в сцене, где действует всего одна героиня, конфликтовали сами с собой и друг с другом и со всеми вокруг. (Не в обиду вам, милые женщины, потому именно такая противоположность сущностей притягивает нас друг к другу.)

Если вы создаёте коллектив для взрослых участников (под словом «взрослый» я подразумеваю человека, который уже распрощался со студенческой жизнью, имеет красную/синюю корочку и сам себя обеспечивает), то здесь действуют совершенно иные правила. Для взрослых чаще всего важно комфортное приятное общение, общество, в котором приятно находиться, отдохнуть после работы. Также для них важно удобство техническое: парковки, добираемость, возможность перекусить... Контент важен, но занимает не первое место. Взрослый человек приходит в творческие студии в большей степени не для того, чтобы освоить мастерство, а для исполнения давней мечты, для самоутверждения, для решения каких-то внутренних, психологических проблем, и, главное, — для отвлечения от серой повседневности. В любительском творчестве каждый сам для себя устанавливает планку, и каким должно быть по уровню истинное мастерство любители просто не знают. Важно, чтобы контент был убедительным и дающим результаты. Но если вы будете требовать от взрослых учащихся необходимость постижения мастерства, то, вероятнее всего, они от вас убегут в то место, где будут созданы условия для ментального отдыха, а не для восхода на вершину театрального Олимпа. Постигание высоких уровней искусства со взрослыми возможно в том случае, если они действительно решили посвятить себя этому.

Случаются такие коллективы, правда, всё реже и реже, когда в одной группе занимаются вместе и начинающие артисты, и уже «со стажем». И это очень хороший вариант организации занятий, но не идеальный. Идеальный вариант — это совмещение, комбинирование. Т.е. для начинающих занятия проводятся как обособленно, только в их группе, так и совместно со старшими товарищами. В этом случае старшие не заикливаются на повторении азов из года в год, а начинающие не только осваивают эти азы на своих занятиях, но и обучаются у старших на занятиях вместе с ними. И здесь идёт обучение не приёмам мастерства, а отношению к делу. Именно в такой системе оказался я, придя в театр в 14 лет. Зацепился в коллективе именно глядя на то, с каким уровнем ответственности, беспрекословно репетируют, учатся, играют спектакли ребята, занимающиеся в театре год, два года, три и даже 20 лет (есть и такие). Именно их пример для подражания становится притягательным для новичков. И это...

...третий фактор.

В такой системе есть важная выгода по части того, какие спектакли ставить. Если в группе первокурсников я рекомендую ставить спектакль, где у каждого равноглавная роль, то в комбинированной системе вы без сомнений можете ставить новичков на эпизоды и в массовку в спектакли старших. Это не значит, что нужно строго ограничиться именно эпизодами и массовкой. Если есть возможность дать новичку главную роль, то не стесняйтесь — давайте. Но следите, чтобы не возникло звёздной болезни с одной стороны и зависти с другой стороны. В любом случае постановка своего спектакля в группе новичков также должна состояться: у них должен быть свой спектакль, в своей группе, не зависимо от того, играют ли они в спектаклях старших или нет.

Четвёртый фактор является расширенной версией третьего: это случаи, когда начинающие артисты видят пример не только старших товарищей из своего коллектива, но и других успешных коллективов. Такие примеры организуются посредством фестивалей, на которые съезжаются лучшие театры из разных городов, регионов и стран. Здесь не только происходит обмен опытом и впечатлениями, но и налаживаются творческие связи. В творческих связях между коллективами есть сильное методическое средство. Оно называется «Мы хотим так же». Для меня всегда было бальзамом на душу, когда после сыгранного тобой спектакля подходят

участники другого театра и кричат: «Вы супер!», — потом бегут к своему руководителю и говорят: «Мы хотим так же!» На протяжении своей карьеры я оказывался по все три стороны баррикад: и ко мне подбегали с завистью и восхищениями, и сам своему руководителю говорил, что хочу, как тот-то театр, и ко мне мои ученики прибегали с криками, хотим, мол, как они.

Мне повезло — я учился с самого начала у самых лучших мастеров своего дела. Все первые спектакли, сыгранные мной ещё в школьные годы и поставленные Сергеем Геннадиевичем Калагиревым, принимались с восторгом и хорошей завистью со стороны других коллективов. В 2003 году судьба познакомила меня с моим вторым мастером — Борисом Натановичем Белкиным, величайшим организатором и наставником — и его театром «Фортель». Вот тогда я в первый и последний раз включил в своё сознание то самое «хочу, как они». Дело было не в качестве спектаклей. Да и не будем здесь сравнивать искусства, ибо не благодарное это дело. Причиной моей зависти стала система организации команды театра «Фортель». Это был самый обычный Народный коллектив, каких много в нашей стране. Но: обустроен он был, как государственный театр. Там работали (именно работали, за зарплату) не только художественный руководитель, но и помощник режиссёра, художник-постановщик, художник по костюмам, художник по бутафории, звукооператор, светооператор, балетмейстер, заведующий постановочной частью. Некоторые из них также и играли в этом театре, но уже как участники коллектива. Как оказалось возможным организовать такую систему в любительском театре, для меня было загадкой, потому, заканчивая колледж, для прохождения преддипломной производственной практики я отправился именно в театр «Фортель». Каким представился мне его секрет, расскажу в своё время.

Вернёмся к баррикадам. В 2015 году вашего покорного слугу пригласили возглавить студенческий театр «Постскриптум» в академии государственной службы. К моему приходу театр был на грани развала. В начале сентября на первой встрече с коллективом я увидел лишь двух человек, оставшихся с прошлых лет. Задачей на ближайший срок стала — подготовить театр для участия, ни много ни мало, во всероссийском театральном фестивале, который состоялся в ноябре. На то, чтобы сказать, что «за такой срок это невозможно, я не возьмусь, я сдаюсь», времени не было. Была лишь цель: закрыть все доступные номинации. Уточняю: номинаций было 8. Две из них — литературные и к нам не относились. Но из оставшихся шести мы отбросили лишь номинацию «Спектакль» и пять («Театр малых форм», «Художественное чтение: проза», «Художественное чтение: стихи», «Музыкально-литературная композиция» и «Эстрада») сделать были обязаны. Не то, чтобы от нас это требовали начальники, просто возникло понимание того, что мы обязаны, что мы станем дороже, что в глаза сами себе сможем смотреть, если сделаем эти пять номинаций.

И... сделали. Пять. Кроме спектакля. Как и планировали. Результаты были хорошими, но для успеха в командном зачёте, конечно же, не хватало большого спектакля. Как думаете, что сделали мои подопечные-студенты, насмотревшись спектаклей девяти лучших студенческих театров страны, участвовавших вместе с нами в этом фестивале? Правильно: «Мы хотим так же, как они!» И вот тут вы, как руководитель, получаете в руки...

...мощнейший источник энергии, который может вас либо убить, либо сделать героем в зависимости от того, как вы им воспользуетесь. И есть всего два варианта: 1) «Так же, как они мы не сможем, потому что у нас нет...», — и далее долго и обосновательно объясняете, чего у нас нет и почему не получится; 2) «Хотите так же? Тогда давайте работать также, с такой же отдачей, с такой же ответственностью, с таким же упорством». Чемпионы не растут в теплицах. Именно на втором варианте мы сделали следующий шаг: за ноябрь-февраль мы сделали первый большой спектакль «Свои собаки грызутся, чужая не приставай», а в марте сыграли второй большой — «Сильвия». Над обоими спектаклями работа шла параллельно, и в следующем сезоне, в ноябре на том же фестивале мы закрыли абсолютно все номинации и заняли Третье место в командном зачёте.

Пятым фактором закрепления участников коллектива является репертуар. Подробнее о репертуарной политике поговорим на уроке «Что ставить, или самоутверждение за чужой счёт». Здесь расскажу о технической стороне интереса учащихся к театру.

Всегда любому учащемуся интересно заниматься в том, коллективе, где делается нечто большее, чем он может сделать сам. Т.е. интересен материал, из которого ты ещё не вырос. Если вы начинаете с бирюлек, то завершать нужно концертом для фортепиано с оркестром. Серьёзный театр не терпит бирюлек, если только не в качестве вводного упражнения для самых маленьких. Что такое бирюльки? Этот жаргонизм в ходу у музыкантов — маленькие, простенькие произведения для обучения начинающих инструменталистов. Позаимствовав это слово, бирюлками я называю литературную основу, которую мы берём для постановки спектакля с малышами (с дошкольниками, младшими школьниками). Именно для малышей бирюльки предназначены по своей природе, потому что авторами они так и задуманы. И потому, когда ставишь спектакль старшеклассников или студентов по стихам Агнии Барто, он должен быть сделан как симфония Чайковского, а исполнители и зрители должны понимать, почему вы взяли именно стихи Барто. Понимать не из аннотации, а из замысла, из решения спектакля.

То же самое относится ко взрослым участникам коллектива. Если вы начинаете работу с группой новичков, например, с рассказов Шукшина, то через 3—4 года эта же группа должна уже играть Шекспира. И я ни на грош не умаляю гениальность Василия Макаровича, просто он ближе к нам и по времени, и по духу, и его легче понять, нежели господина Вильяма, жившего за сотни лет до нас, можно сказать, в другом мире и писавшего на языке, который в наши дни мало кто знает. И, кстати, если участникам приходится из года в год играть только одного автора, то это очень сильно подрывает их энтузиазм. Потому, дорогие коллеги-режиссёры, если вы сами пишете пьесы для своего театра, не обольщайтесь: скоро однообразие авторского стиля драматургии надоест вашим актёрам, какими бы гениальными ни были ваши пьесы.

И вот тут мы уже почти раскрыли суть...

...шестого фактора. Дело в том, что необходимость развития репертуара обусловлена желанием личностного развития участников. С каждым последующим спектаклем участки должны подниматься на следующую ступень своего развития, совершать для себя открытие. Открытие, прежде всего, в самом себе. А также в искусстве, в педагоге, в мастере. И плохая новость состоит в том, что если вы не развиваетесь сами, то рано или поздно вы упрётесь в толок собственной «гениальности», а ваши подопечные не смогут расти дальше и, как следствие, начнут вас покидать. Работайте над собой прежде всего, господа художники. Учеников нужно постоянно удивлять чем-то новым, как хороший автор удивляет читателей в хорошей истории новыми неожиданными событиями.

Из этого органично следует...

...седьмой фактор: если вы развиваетесь, как руководитель, то автоматически будет развиваться ваш коллектив. Развитие коллектива — очень мощный инструмент, скрепляющий всех его участников и притягивающий новые лица. Развитие коллектива должно проявляться во всём, на что только хватит у вас фантазии. Если вы начинали как педагог детской студии, подключайте постепенно к участию в спектаклях взрослых, например, родителей учащихся или знакомых, желающих сыграть спектакль. Приглашайте даже профессиональных актёров, служащих в театрах. Вы думаете, им и без вас хватает в жизни театра. Да, хватает, но зачастую не того, какого им хотелось бы. Вполне вероятно кто-то из знакомых актёров мечтает сыграть в Шекспире, а в его театре ставят исключительно пьесы современных драматургов. Так предложите ему поток свежего воздуха. Когда коллега — педагог одного из театров-студий Жанна Е. — пригласила меня сыграть в её спектакле в жанре психологической драмы, я с удовольствием согласился и был несказанно рад, ибо в тот период служил актёром в театре эстрады и по пять раз на дню скакал перед детишками в образе клоуна. Жанна тем самым и меня спасла от про-

фессионального выгорания, и ученикам своим дала мотивацию и наглядный пример работы профессионального актёра.

Ещё несколько примеров интересных, неожиданных вариантов развития коллектива: снимите фильм игровой или неигровой, сделайте спектакль с мультимедийным оформлением, спектакль в абсолютно новом жанре, в котором никто до вас не работал, спектакль в нетипичных условиях площадки (например, по всему зданию школы, а зрители будут последовательно перемещаться от одной точки действия к другой), и т. д. Да хоть хромакеинг примените в спектакле (да, это возможно. Кто не знает, как, пишите — объясню).

Материал (литературную основу) нужно сделать интересным. Для себя. В любительском, особенно в детском театре трудно поставить тот материал, который хочешь. Проверял много раз. Ставить приходится не то, что хочешь, а то, что может сыграть твой коллектив. Вот тут-то и приходится делать спектакль интересным. Не для зрителей, а для себя. Чтобы самому было интересно его ставить. Что же делать? Как это совершить? Нашёл простой рецепт. Записывайте: ставить интересно такой спектакль, который актёрам интересно играть. Записали? Всё, я научил вас быть гениальными педагогами-режиссёрами любительских театров. Осталось только научиться делать спектакли, которые интересно играть актёрам-любителям. Вы думаете, когда я ставил «Вредные советы» мне было безумно интересно это произведение, или может детям было интересно его читать? Они его на уроках литературы читали, Остер у них со школой ассоциируется. И что? Всё, приплыли? Нет, мы просто придумали такую форму этого спектакля, что даже взрослые смотрели с открытыми ртами, потому что там было всё: и все те хулиганства, которые автор описывает, и пение на иностранном языке, и танцы под рок-музыку, и драки, и любовь, и ненависть. Понятное дело, что все приемы были не с потолка, а органично связаны со сверхзадачей и сквозным действием спектакля. А самым эффектным приёмом стали не трюки или танцы, а финальный поклон актёров, жующих при этом настоящие бутерброды с колбасой, запах от которых распространялся на весь зрительный зал: в борьбе между искусством и колбасой побеждает колбаса.

Восьмой фактор. Очень важно и необходимо только что пришедших в коллектив участников как можно скорее вытолкнуть на сцену. Чем раньше они ощутят счастье сцены, тем крепче сольются с коллективом. Но помните, что счастье напрямую зависит от качества спектакля.

То же самое касается участия в фестивалях. Здесь нужно оговориться: пусть даже заведомо ясно, что спектакль по качеству и стилю совершенно не фестивальный, но участники должны окунуться в эту атмосферу, чтобы узнать и прочувствовать, что такое соревнование. Для таких окунаний лучше выбирать фестивали небольшого масштаба. Районный уровень вполне подойдёт. При возможности на один и тот же фестиваль лучше представлять два спектакля: один — тот самый «пробный» с новичками, а второй — более высокого уровня со старшими. Я не утверждаю, что пробник не может быть хорошего качества. Но в любом случае будет не лишним показать членам жюри, что вы (коллектив) можете работать в разных стилях, жанрах, уровнях и т. д. Для участия в больших фестивалях спектакль безоговорочно должен быть соответствующего уровня: пожалейте судей, им и так придётся пересмотреть кучу хрени на отборочных турах.

Добавлю ещё несколько простых инструментов для закрепления участников в коллективе.

Внедряйте ритуалы, уникальные фишки. Не только крупные, но и мелкие. Мелкие даже более значимы, чем крупные. Я уже рассказывал об уникальных именах на уроке про традиции и привычки коллектива. Придумывайте свои уникальные фишки. Например, я редко когда лайкаю посты своих учеников обычным способом. Вместо этого в комментариях пишу «Лайк)». Спустя несколько таких комментариев большинство из ребят стали делать внутри коллектива также. Это наша с ними фишка, которая объединяет в одно целое весь коллектив.

Участникам, независимо от их возраста и опыта в искусстве, нужно давать мотивирующую цель, простую, понятную и интересную им. А не так, как делают зачастую учителя: надо решить задачу, надо переписать из учебника... надо и basta. А зачем и кому это надо — никто не знает. В буквальном смысле необходимо тем или иным образом донести до человека, как достигнутая цель сделает его счастливее. Не припомню, чтобы знание нескольких способов доказательства теоремы Пифагора как-то сделало меня счастливее.

Рекомендую сделать такую вещь: прописать, что получают ваши ученики, 1) придя и 2) оставшись в коллективе, 3) в случае успеха коллектива, и что они потеряют, 1) не придя к вам, 2) покинув коллектив и 3) в случае неуспеха всего коллектива. Опишите каждую из этих ситуаций в пределах 2—3 предложений, покажите при возможности вашим ученикам (хотя бы потенциальным, если у вас ещё нет своего коллектива), не обязательно всем, можно только избранным, чтобы они помогли вам скорректировать ваши мысли, и затем время от времени обращаться к этим записям. Это домашнее задание.

Итак, надеюсь, что главное из этого урока вы усвоили: участникам интересно находиться и оставаться в том коллективе, в котором им комфортно и развивательно. На следующем уроке мы с вами будем говорить о стратегии формирования и развития коллектива и о том, кто наши союзники и кто наши враги. А засим урок окончен.

Урок 6. О стратегии

На прошлых уроках мы с вами разбирали в большей степени подготовительные этапы создания творческого коллектива — то, что является фундаментом его здания. Фундамент в идеале должен обладать неограниченным запасом прочности и устойчивости, тогда на основе него можно будет возвести любое здание. Теперь, когда, выполнив задания всех предыдущих уроков, вы сформировали фундамент, появляется возможность поговорить о стенах.

Немного истории

В каждой хорошей истории, будь то история любви, государства или успеха какого-то героя всегда есть как минимум два персонажа, один из которых суёт палки в колёса главного героя, а другой помогает герою эти палки вытаскивать и защищать колёса. Всем нам известны эти двое под именами «враг» и «союзник». В моей истории освоения профессии союзников было много. Это и мастер, принявший меня на курс, давший мне базу для старта постижения глубин мастерства, и наставник-генерал-профессор-Баба-Яга Наталья Сергеевна Рыбак — педагог по вокалу, и многие другие мастера своего дела.

Среди всех этих действующих лиц есть человек, сыгравший особую роль. Человек-легенда, личность огромного масштаба — Борис Натанович Белкин.

С Борисом Натановичем мы познакомились, когда я ещё учился в школе, на одном из театральных фестивалей. В то время он был художественным руководителем, пожалуй, главного проекта своей жизни — народного театра-студии «Фортель», которым руководил до конца своей жизни, воспитав в этом коллективе множество единомышленников и последователей его дела.

При первой встрече с коллективом Белкина меня поразило то, как организован этот театр. Формально этот коллектив был любительским, в статусе Народного коллектива, но реально был устроен и действовал так, будто это профессиональный государственный театр. Позже Борис Натанович рассказывал, что власти города, в котором находился театр, предлагали ему официально перевести коллектив в статус Муниципального со всеми последующими удобствами. Но Белкин отказался, сославшись на все последующие неудобства.

Тем не менее, даже не будучи самостоятельным учреждением театр «Фортель» располагал полноценным штатом служащих, которые обеспечивали весь художественно-производственный процесс. В штате были три художника — сценограф, по костюмам и по бутафории, — балетмейстер, помощник режиссёра, звукорежиссёр, светооператор, заведующий постановочной частью. И все они работали именно за зарплату, а не на энтузиазме. В штат не входили только актёры, поскольку театр всё-таки был любительским и своей целью ставил не только производство, но и обучение актёров-любителей. И, кстати, большая часть сотрудников «Фортеля» играли в спектаклях в том числе. В коллектив также входили и дети-подростки, которых мастер набирал собственноручно. В театр ежегодно приводили первоклассников, Борис Натанович и его помощники проводили с ними занятия, делали первый пробный спектакль, а примерно через год выбирали из всех пришедших несколько ребят и оставляли их в коллективе.

Всю эту систему мне, поражённому первой встречей с «Фортелем», довелось увидеть и изучить изнутри. Специально с этой целью, уже учась на четвёртом курсе колледжа, я и отправился для прохождения преддипломной практики именно в этот театр.

Теперь о главном

Если вы дочитали до этого места, то уверен, что уже намного лучше и конкретнее представляете себе, какой коллектив вы хотите построить. Понятное дело, что творческий. Но как именно он должен выглядеть, в начале книги, скорее всего, вы представляли смутно.

Когда готов фундамент коллектива, т.е. миссия, цель, образ и т.д., пора заняться его формированием, т.е. набором участников. Есть всего два базовых принципа, как это сделать. Предположим, что вы такой счастливый молодой дипломированный специалист, уже даже перешли из статуса «безработный» в статус «сотрудник». Что дальше? Дальше нужно оглядеться вокруг, внимательно изучить то место, в котором вы оказались на предмет того, что от вас здесь хотят, что вы можете себе позволить и как всё это соотносится с тем, что вы хотите сами. Придирчивый читатель наверняка скажет, что всё это нужно проделать ещё до того, как ставить свою подпись в трудовом договоре. Согласен: если есть такая возможность, то так и поступайте. Однако выпускникам культурно-творческих вузов и ссузов редко бывает предоставлен выбор из целого склада учреждений всевозможных сортов, в которых его ждут не дождутся. Потому чаще всего приходится подстраиваться самому под то, что предлагается, особенно на первых порах. Так вот, о взаимоотношениях с учреждением побеседуем в другой раз — на соответствующем уроке. А сейчас о наборе участников в коллектив.

Первый базовый принцип набора — брать всех желающих, кто подходит по минимальным требованиям вашего замысла. По возрасту, по гендерным и национальным признакам (совершенно не отношу себя к сторонникам каких-то национально-расовых разделений, но, если человек, к примеру, не владеет в должной мере языком, то просто ему самому будет трудно заниматься в театре).

Второй базовый принцип — выбирать из числа желающих тех, кто соответствует требованиям более высокого порядка. Сценическое обаяние, выразительность и развитость пластики, речевого аппарата и т. д. Всё то, что можно назвать словом «способности».

Разумеется, прежде чем идти в народ и приглашать всех и каждого в свой коллектив, нужно как-то нанести его на карту. Почти в буквальном смысле. А именно — дать своему будущему коллективу название, а в идеале ещё и слоган. И, кстати, если у вас тщательно продуман образ коллектива по тем параметрам, что описывались на уроках 3 и 4, то название и слоган, вполне вероятно, придумаются сами собой. Важно, чтобы в названии вашего коллектива соблюдались несколько требований:

1. Название должно быть уникальным. Забудьте все типовые, не несущие мысли названия. Я понимаю, вдохновение напрямую связано с любым творчеством. Но вы только мониторьте рынок. Уверяю вас, вы будете поражены тому, сколько «Вдохновений» во всех возможных сферах жизнедеятельности человечества вы найдёте. То же самое относится к пресловутым «Алым парусам», «Образам», «Маскам», «Инфинити»... Если вы первыми в истории назвали свой коллектив одним из подобных вариантов, то тогда да, всё верно — вы законный первооткрыватель и ваш коллектив уникален, как минимум, своей в хорошем смысле древностью, слаженностью системы и традиционностью. Но в наше время добавлять миру ещё одни «Алые паруса» нет никакого смысла.

2. Название должно иметь сакральный или явный смысл, т.е. соответствовать тем идеям, которые вы закладываете в свой коллектив. Что такое, например, фортель? Фортель — это ловкая проделка, неожиданная выходка, остроумная шутка. Стало быть, «Фортель» — это коллектив, в котором остроумные творческие люди, весёлые спектакли с неожиданными решениями. «Глобус» (имею в виду Новосибирский академический, а не Шекспировский) — театр, в который со всего земного шара приезжают самые талантливые режиссёры и делают спектакли. «Наша жизнь — театр» — коллектив единомышленников, участники которого не смыслят своей жизни без театра и сцены. «Театр-50» — коллектив, который за 50 вёрст вокруг всем известен, всем интересен, всем привлекателен, но принимает в свои круги лишь тех, кому повезло учиться в школе с таким же номером.

3. Название должно обладать маркетинговым смыслом. Это получается из сложения первых двух условий. Уникальное название, несущее в себе сакральный смысл, будет автоматически запоминаться зрителями ассоциироваться у них только с вашим коллективом и его идеями.

4. Название должно быть понятным. Давая название вашему коллективу, используйте великий и богатый русский язык. Эпоха американизации, начавшаяся в 90-х, создала иллюзию того, что русские названия плохо продаются. Так вот, это наглая ложь. Да, в ту эпоху все американцы и европейцы были небожителями для русскоязычного человечества. Но это давно уже в прошлом. Сейчас намного привлекательнее выглядят в глазах простых людей простые русские названия: «МаскаРад», «Академия творчества», «Артистическое созвездие», «Быть!», «Бабушкины сказки», «Ра-вестник», «Заводной апельсин», — особенно на фоне непонятных «Инфинити» или «Эдельвейс».

Включите фантазию. Представьте, что прошло пятьдесят лет с основания вашего коллектива. Как будет звучать в сознании людей его название? Как незапоминающаяся музыкальная тема из посредственного фильма или как «Ветер перемен», ставшая визитной карточкой Максима Исааковича. С чем будет ассоциироваться название вашего театра: с уникальным коллективом или с «А? Что? Это где?».

Всё, что сказано о названии, в полной мере относится к слогану. Слоган — это, своего рода, расширенная версия названия, его расшифровка. Вернее, не именно значения слов, используемых в названии, а идея, миссия коллектива. Слоганы чаще используются в коммерческих компаниях, в театрах они встречаются редко, но тоже вполне уместны. Я рассказывал, что миссия драматической студии «Театр-50» во главу угла ставит мастерство. А постижение мастерства, как известно, немыслимо без самостоятельной работы, личной ответственности и собственного желания. Потому слоган нашего театра гласит, что «Театр начинается с тебя».

Параллельно с придумыванием названия и слогана мы должны также чётко и ясно определить, в каком географическом диапазоне вы будете набирать участников. Если театр коммерческий и рассчитан на взрослых участников, то целесообразно промотировать его в масштабах всего города и даже агломерации. Аналогично дело обстоит и для коммерческих театральных коллективов для детей. Даже если вы живёте и работаете в мегаполисе, габариты которого по короткой оси составляют несколько десятков километров, не смущайтесь: за хорошим, уникальным контентом взрослые люди и сами будут ездить за тридевять земель, и своих детей будут возить, если потребуется. А за посредственным, неинтересным контентом никто не удосужится даже перейти через двор из подъезда своего дома. В детскую студию театра оперы и балета в Новосибирске дети ездят со всего города, а это, ни много ни мало, от сорока минут до полутора часов пути. В период, когда ваш покорный слуга служил в частном театре-студии «Игра» один из учащихся, обладая в тот момент тридцатипятилетним возрастом, приезжал на занятия дважды в неделю в центр города из пригорода на общественном транспорте.

Если вы собираетесь работать только с небольшой географической зоной, например, только с жителями жилмассива или учащимися одного учебного заведения (вуза, школы, колледжа), то стратегически этот вариант более предпочтителен для некоммерческих театров. В таком варианте лучше всего работает старая добрая личная публичная презентация. Содержание презентации нужно продумать заранее, но помните, что самая лучшая реклама — это горящие глаза. Конечно, это не означает, что вы можете нести всякую чушь. Но, даже если вы пропишете самый лучший текст с использованием самых продающих скриптов от самых продвинутых продавцов, потухшие глаза, страх продажи, усталость, недопонимание важности собственной работы перечеркнут все ваши скрипты и заклинания.

Подготовить хорошую, продуктивную презентацию не составляет особого труда. Чем уже географическая зона, тем легче произвести набор. В качестве стратегии я рекомендую начинать именно с малых географических зон. Если вы создаёте коллектив на базе общеобразовательной школы, то можно ограничиться исключительно её учащимися. Если вы базируетесь в нейтральном учреждении, т.е. в таком, которое не обладает по умолчанию собственным «штабом» учащихся или студентов (учреждения дополнительного образования, дома культуры,

дома молодёжи и т.п.), то стоит выяснить, с какими школами или вузами сотрудничает ваше учреждение, и презентовать свой театр прежде всего именно в них. Здесь сработает принцип доверия знакомому партнёру. Если ваше учреждение не сотрудничает с какими-либо школами, то просто обходите все близлежащие образовательные учреждения и в каждом из них рекламируйте себя и свой театр. Рассмотрим каждый из вариантов по шагам.

Если вы планируете трудиться в общеобразовательной школе, то вероятнее всего администрация разрешит вам набирать детей в коллектив исключительно из этой школы. По большому счёту этого и достаточно, особенно если школа густонаселённая, и вам есть из кого выбирать. Но случаются и исключения.

Набрать учащихся в театр в одной школе очень просто: продумываете порядок презентации, её объем и способ, готовите презентацию, договариваетесь о рекламе с заместителем по воспитательной работе (именно в его ведении находится вся внеурочная деятельность и дополнительное образование в общеобразовательной школе) и классными руководителями тех классов, которые ставите под свой прицел. Далее обходите все намеченные классы и проводите презентации.

По объёму я разделяю презентации на быстрые и на относительно-продолжительные. Быстрые длятся не более 2—3 минут. Их выгода состоит в том, что проводить такие презентации можно во время урока. Об этом, конечно же, нужно заранее договориться с учителем и в идеале согласовать время своего прихода: в начале урока или в конце. Делать рекламу в середине урока не рекомендуется, потому что, во-первых, вы этим прервёте образовательный процесс, вывернете на изнанку внимание детей, а учителю тем самым окажете медвежью услугу. Вначале же урока дети ещё не включились в образовательный процесс, а в конце — уже из него выключились, так что в этих случаях вы не нанесёте процессу урона. Не рекомендую презентовать что-либо во время перемены: детям нужно отдохнуть, они уже насиделись за партой и будут отнекиваться от всего, что вы им рассказываете, лишь бы скорее это закончилось. Да и собрать их классе, если они уже выбежали в коридор, не перемене более затруднительно. Также быстрые презентации удобны для первого набора, когда у вас ещё нет портфолио и нечего продемонстрировать наглядно.

Относительно-продолжительные презентации могут длиться в пределах 10—15 минут. Они более выгодны, когда вы осуществляете уже не первый набор и наработали портфолио. Кстати, под портфолио здесь я имею в виду не столько награды, сколько наглядные материалы — фотографии и видеозаписи, которые вы уже обязаны включить в состав презентации, особенно, если в прошлый раз вы проводили презентацию без портфолио. Тем самым вы удивите слушателей новым материалом и продемонстрируете им прогресс коллектива за прошедший период. Презентации по 10—15 минут, конечно же, не проведёшь во время урока. Для них следует выделять отдельное время в течение учебного дня, согласовав его предварительно с классным руководителем. Более всего подходят классные часы или время после окончания уроков. Идеальный вариант, если не состоится какой-то из уроков, указанных в расписании, и во время этого окна вы проведёте свою презентацию. Таким способом вы и свою задачу выполните, и займёте детей, сдерживая тем самым их от шумно-буйных действий в отсутствие учителя, за что вам администрация будет признательна.

Возможно также применять более длинные и развёрнутые презентации, продолжительность которых составит от 40 до 60 минут. Такие презентации по своей сути представляют целый спектакль-коллаж, который вы проводите уже не в одиночку, а с участниками коллектива. Здесь вы можете включить наряду с демонстрацией фото и видео также и живое исполнение отрывков спектаклей (кстати, совсем не обязательно в полном оформлении), исполнение стихов и прозы, вокальных и пластических номеров (если имеются в репертуаре) и даже провести интерактивный блок с участием самих зрителей. В качестве интерактивного блока можно использовать игры со зрителями, викторины с разыгрыванием призов, мини-тренинги

с несколькими желающими из зрительного зала. Подобные мероприятия выгоднее всего проводить сразу для нескольких классов — так вы и время сэкономите и больший эффект произведёте на зрителей. Но возможно проведение такой презентации и для классов по отдельности. Это удобно в том случае, когда в ваше распоряжение предоставлено небольшое помещение (учебный кабинет или т.п.). Кстати, в таком случае у вас будет возможность более плотно поработать с каждым учащимся класса и ответить на большее число их вопросов.

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.