

Как сделать благотворительное мероприятие и не умереть

пособие для сотрудников
и волонтеров некоммерческих
организаций

Авторы-составители: Евгений Горькаев, Инга Моисеева, Анастасия Буткова, Екатерина Печуричко, Ирина Коряева.

За помощь в работе над пособием мы благодарим наших коллег и партнёров из региональных ресурсных центров:

- **Татьяну Афанасьеву**, Сибирский центр поддержки общественных инициатив (Новосибирск)
- **Анастасию Байкову**, Дорога к дому (Череповец)
- **Аллу Балашову**, Служение (Нижний Новгород)
- **Павла Барханова**, Московский дом общественных организаций
- **Светлану Дремлюгу**, Благотворительный фонд развития города Тюмени
- **Юлию Евдокимову**, Центр социальных программ (Красноярск)
- **Анну Иванову**, Ресурсный координационный центр добровольческих инициатив Орловского государственного университета имени И.С. Тургенева
- **Екатерину Иноземцеву**, Устойчивый Крым (Симферополь)
- **Наталью Каминарскую**, Благосфера (Москва)
- **Любовь Кондакову**, Роспатриотцентр (Москва)
- **Дарью Маковецкую**, Центр развития добровольчества (Петрозаводск)
- **Марину Михайлову**, Гарант (Архангельск)
- **Наталью Налимову**, Центр развития общественных инициатив (Омск)
- **Ольгу Панчихину**, Общественный фонд развития города (Уфа)
- **Анастасию Юркину**, Содействие (Пермь)

Пособие создано на средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

© АНО «Центр развития поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций «Девелопмент-групп», 2019.

При воспроизведении любого из фрагментов данного гида ссылка на источник обязательна.

Введение

Кто мы?

Мы — это команда D-Group.Social, в числе которой автор идеи и бессменный продюсер Душевного Bazar'a — проекта, которому в 2019 году исполнилось 10 лет, — Евгений Горькаев; руководитель проекта в 2016–2019 гг. Инга Моисеева и координатор проекта Анастасия Буткова, которая в 2018–2019 гг. курировала программу обучения сотрудников региональных некоммерческих организаций «ПРО_Bazar. Регионы», в рамках которой и было создано это пособие, а сама технология подготовки и проведения масштабного благотворительного события была по-настоящему тиражирована (и по ней уже были проведены велозабег, выставка животных из приюта, ярмарка социальных проектов и семейный праздник добрых дел).

Что такое Душевный Bazar?

Это проект, направленный на популяризацию благотворительности, развитие некоммерческих организаций и развитие эффективного внутри- и межсекторного партнёрства. Он многослоен, как свадебный торт в самых мелодраматичных голливудских фильмах, потому что имеет и несколько целей, и несколько целевых аудиторий и, оставаясь собой, каждый год очень заметно изменяется. Если вы о нём не слышали, то детали можно почитать на сайте <http://d-bazar.ru/>.

От первого лица

Евгений Горькаев

Десять лет назад у нас в компании Development Group было два основных направления — бизнес-тренинги и подготовка деловых событий*. И однажды с сотрудниками одного из наших бизнес-клиентов — перед нами стояла задача подготовить их к работе в команде — мы варили варенье. Его оказалось так много, что мы задумались о благотворительности.

Мы узнали, что в посольстве Германии проходит ежегодная благотворительная рождественская ярмарка, нашли организацию, которая в ней участвовала, и вместе с ней распродали наше варенье. Именно тогда у меня возникла идея организовать в следующем году ярмарку, доступную всем, и привлечь к участию в ней самые разные НКО. Тогда многие НКО пытались проводить собственные ярмарки, и это требовало огромного количества ресурсов (как временных, так и финансовых), а результаты оказывались плачевными. И мы решили стать тем агрегатором, который возьмёт на себя всю подготовительную организационную работу и будет обучать НКО, готовить их к участию в ярмарке — для этого у нас тоже уже была экспертиза.

В первой нашей ярмарке приняли участие почти 20 организаций и около 2500 гостей — мы решили, что это очень хороший результат для никому не известного события. Тогда мы не думали, что сделаем Душевный Bazar регулярным — напротив, планировали провести его один раз, написать методичку и передать технологию в сектор. Но случилось иначе: пособие с описанием всей технологии мы подготовили только сейчас, после девяти проведённых Душевных Bazar'ов, так как после первого события поняли, что у нас пока нет никакой технологии, а идею в любом случае нужно масштабировать. С масштабированием мы справились, хотя и не предусмотрели, что команду тоже нужно увеличить. Поэтому после второго Душевного Bazar'a нам как организаторам потребовалось полгода, чтобы отойти от физической и душевной боли. Кстати, у нас в офисе слово душевный и все однокоренные к нему в те полгода были под запретом. Затем мы решили, что отныне будем готовить событие правильно — тщательно планировать, собирать команду, отбирать участников, привлекать партнёров.

*Здесь и далее слова СОБЫТИЕ, МЕРОПРИЯТИЕ и заимствованное из английского языка ИВЕНТ (медийное событие) употребляются как синонимы.

Как пособие мне поможет?

Сразу честно говорим: в этой книге вы не найдёте чёткой инструкции «делай раз-два-три», потому что благотворительное событие — это по своей сути социальный проект, и это очень живая система, которую мало возможно загнать в жёсткие рамки. Однако здесь вы сможете обнаружить описание множества ситуаций — как из нашего 10-летнего опыта, так и из опыта участников программы «ПРО_Vazar. Регионы» и наших партнёров (не только из мира НКО). Кроме того, мы постарались собрать все самые важные вещи, в том числе заблуждения, связанные с организацией благотворительных мероприятий, и из них вы сможете сконструировать собственный чек-лист. А подборка полезных материалов по теме позволит подкрепить теорией и идеи, и практику.

Структура книги отражает этапы организации благотворительного события, но чёткого водораздела между ними нет. Читать её вы можете, как «Хазарский словарь» Милорада Павича — от первой до последней страницы последовательно или только самое важное для вас, например, в главе 5, но будьте готовы к тому, что гиперссылка из неё вас может привести в главу 2, изучать которую вы изначально не планировали. Помните, как в детских настольных играх-ходилках: из какого-то сектора можно перепрыгнуть на много шагов вперёд, а из другого — откатиться чуть ли не к самому старту? В этом пособие похожая история, но только она построена на взаимосвязи двух составляющих проекта, а не на комбинации точек на кубике-кости.

Nota bene

Сейчас перед вами бета-версия пособия, так как мы продолжаем работу над ним. В 2020 году оно дополнится:

- описанием нашего опыта проведения десятого Душевного Vazar'a, который существенно отличается даже от девятого;
- описанием опыта участников программы «ПРО_Vazar. Регионы», которого у них заметно прибавится с проведением событий по технологии, которую мы им передали;
- экспертными мнениями и советами, которые нам рекомендовали добавить в пособие наши партнёры из региональных ресурсных центров, которые уделили много часов прочтению черновика пособия и формулированию ценных для нас (и, уверены, вас) советов.

Глава 1

Где взять идею события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1 Идеи вокруг нас есть всегда, они буквально витают в воздухе, причём не только в третьем секторе. Событие любого масштаба — от мирового чемпионата до деревенского праздника — может «подарить» вам интересную идею.*
- 2 «Насмотренность» в разных направлениях помогает лучше понять, какие идеи привлекают людей, какие форматы мероприятий наиболее популярны, и уловить самое главное в современных трендах. Именно это позволяет отыскать (сформировать) идею события, которая бы максимально отвечала не только вашим собственным требованиям и возможностям, но и, в первую очередь, ожиданиям тех, ради кого вы создаёте событие.*
- 3 Пользоваться чужими идеями и находками можно, но при этом следует соблюдать приличия: найдите авторов заинтересовавшей вас идеи и расскажите им, как и почему хотите воспользоваться их наработками. Предложите сотрудничество — это может стать началом чего-то нового, интересного и полезного.*
- 4 Идея сама по себе — ничто. Её можно реализовать лишь тогда, когда будет ясное представление об этапах работы, когда её воплощение будет спланировано в мельчайших деталях и когда, безусловно, будет собрана команда единомышленников, для которых идея станет «путеводной звездой».*
- 5 Регулярное событие должно эволюционировать в соответствии с потребностями его аудитории, важно вовремя эти потребности осознать и откликнуться на них.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Идея Душевного Bazar'a трансформировалась постепенно. Если в первые годы ключевым содержанием была благотворительная ярмарка, то в дальнейшем мы пошли по пути наполнения события содержанием — преимущественно развлекательным, творческим.

Затем мы пошли ещё дальше — стало появляться содержание, которое не только «про праздник». Так, в 2018 году нашим участником стала правозащитная организация — Сахаровский центр, а годом ранее на Душевном Bazar'e впервые появились Еврейский музей и Центр толерантности.

За годы проведения Душевного Bazar'a уже выросло целое поколение детей, чьи родители водят к нам ежегодно, некоторых буквально с младенчества. Каждый год у них меняются потребности, и мы понимаем, что должны на них откликаться. На Душевном Bazar'e сейчас ключевое пространство для детей — Город юных профессионалов, где они проходят квесты, выполняют задания, зарабатывают призы и др. А начинали мы с небольшой закрытой площадки, где с малышами занимались аниматоры.

Подросткам мы дали возможность быть волонтерами на Душевном Bazar'e. Так же, как и их родителям — нашим друзьям и знакомым — которые спрашивали: а можно мы тоже как-то к вам присоединимся? И мы разработали для них тоже волонтерскую программу, и это было не потому, что тема серебряного возраста и активного долголетия сейчас в моде, а потому что мы считали важным откликнуться на запрос нашей аудитории.

Только благодаря таким трансформациям Душевный Bazar продолжает жить и быть востребованным. Идея события не может годами оставаться в неизменном виде, невозможно, да и скучно делать ежегодно одно и то же. Любое событие

всегда многокомпонентно, это участники, партнёры, гости и др. Всегда есть изменения — потребностей, спроса, финансовых возможностей, приоритетов, в том числе авторов события. И необходимо за всем этим наблюдать и трансформировать идею из года в год. Между третьим и четвёртым Душевным Bazar'ом мы придумали сделать целый фестиваль, чтобы был не один день и одно событие, а целые месяцы мероприятий со смыслом, но оказалось, что нашей аудитории это не нужно.

Десятый по счёту юбилейный Душевный Bazar будет отличаться от всех предыдущих. Количество участников ярмарки мы сократили примерно до уровня нашего первого Bazar'a. А вот контентных партнёров, которые пришли и сказали: «Можно мы не будем собирать деньги, но сделаем у вас содержательную площадку?» — гораздо больше. Три года назад это невозможно было представить, мы сами предлагали будущим участникам и партнёрам эту идею, но большинство из них отмахивались от неё. Сейчас ситуация изменилась, и мы этому рады, потому что это история о смыслах и вовлечение в благотворительность и волонтерство, а это и есть ключевая миссия Душевного Bazar'a. Однако мы, конечно, посмотрим, как отреагируют бизнес-партнёры на такую трансформацию, будет ли такой формат интересен и востребован, и если да, мы его продолжим, а если нет — найдём новую идею.

От первого лица

Евгений Горькаев

Идеи можно подсматривать! Проходит фестиваль еды, который проводит какой-то гастрономический журнал, и ты такой — о, надо делать благотворительный фестиваль еды. Смотришь в Instagram, как у Водяновой тусовка проходила, и думаешь — о, так у нас можно сделать, но с нашим кукольным театром. Если вы сами мега-креативные, то придумывайте сами. Фонд «Подари жизнь» придумал «Игры победителей». «Упсала-цирк» бесконечно генерирует идеи фестивалей: например, в 2018 году был фестиваль по одной книге. В Архангельской области проводят Пинежскую ярмарку: на Пинеге испокон веков проводилась ярмарка, там продавались товары местных ремесленников, туда по зимнику приезжали купцы и местные промысловики. И в какой-то момент люди решили возродить традицию, изучили историю, взяли какие-то готовые форматы, адаптировали под свои задачи и особенности региона.

Теперь об этой ярмарке знают далеко за его пределами. В Ханты-Мансийске проходит «Пикник ХМ», и в 2019 году городские библиотекари придумали свою площадку на нём — «Пушкинское наше-ствие» (от Пушкин — наше всё). Они предложили всем жителям, неважно какого возраста, пола и т.п., прийти в образе Пушкина, и среди гостей был шуточный конкурс на лучший образ. Ещё пример оттуда: мало кто из жителей города бывает в Ханты-Мансийском районе, и чтобы познакомить горожан с окрестностями команды городской и районной библиотек объединились и придумали райтур «Ёлки-Моталки», «докрутив» уже реализованную в городе идею автоквеста. Набираешь команду 3–5 чел из семьи и друзей, получаешь паспорт участника и едешь по деревенским библиотекам выполнять разные задания (где рыбу подо льдом поймать, а где монстрацию провести), а заодно знакомишься с новыми для себя местами. Мне кажется, у этого проекта большое будущее!

Мифы, которые всем мешают

Если мы возьмём чью-то готовую идею события, скопируем концепцию и формат, то у нас получится то же, что и у них.

На самом деле у вас может получиться и гораздо хуже, и намного лучше, смотря как подойти. Чаще, правда, получается хуже, и это вовсе не потому, что идея события оказалась неудачной. Обычно это означает, что вы не сумели её реализовать.

Если придумать крутую идею и провести классное событие, оно решит многие вопросы нашей НКО: сделает нас известными, привлечёт партнёров, волонтеров и жертвователей.

Иногда НКО не задумываются, нужно ли им это событие, отвечает ли оно стратегии и целям организации, а просто хотят его сделать. Так что не все благотворительные события одинаково полезны для организаций.

Всё уже придумано, новых идей всё равно не найти, лучше копировать чьи-то.

Придумано ещё не всё, форматы событий постоянно меняются, какие-то становятся популярны, к другим, напротив, гости утрачивают интерес. Одна и та же идея может быть «наполнена» разными людьми, месседжами, смыслами и трендами. Ориентироваться всегда лучше на собственные идеи, тем более что их гораздо приятнее воплощать.

Как это делают другие

О том, как рождаются идеи и как сделать из них удачные события

Алина Хабирова, директор Центра социальных технологий «Ломая барьеры» (Уфа)

Я часто изучаю события у коллег по цеху, и не обязательно только те, которые связаны с нашей аудиторией — детьми-инвалидами. Я просматриваю абсолютно все проекты: и экологические, и в защиту животных, даже иногда свадьбы. Подмечаю интересные фишечки, чтобы потом их трансформировать и использовать уже в своей деятельности. Даже когда мы заимствуем идею, скопировать её на 100 % невозможно. Всегда есть нюансы, связанные с целевой аудиторией, благополучателями, имеющимися ресурсами. При подготовке проекта что-то убираешь, что-то добавляешь, докручиваешь, и в результате получается иначе, чем планировалось изначально.

Важно, чтобы идея события была понятна и адекватно донесена до аудитории как на этапе подготовки, так и во время проведения. Иногда мне бывает обидно за коллег, которые стараются, организуют событие, привлекают партнёров, а посетившие его повеселились, но вообще не поняли, во имя чего всё это создавалось. Но ведь не столь важно, пришёл ли человек осознанно или случайно, главное, чтобы он понял, для чего организовано мероприятие, как помочь, и, как знать, вдруг, он порекомендует этот проект своим знакомым.

Ежегодно мы проводим инклюзивный фестиваль детского творчества «Ломая барьеры». Это гала-концерт, на котором дети с ограниченными возможностями здоровья выступают вместе со своими здоровыми сверстниками. На площад-

ке в день события, ещё до начала концерта, стремимся увлечь происходящим и взрослых, и детей. После первого фестиваля мы получили много положительных откликов. И решили провести его ещё раз, а затем ещё и ещё. Через некоторое время фестиваль трансформировался в социальный проект «Ломая барьеры».

Теперь на фестиваль приезжают дети со всей страны. Гала-концерт проходит на одной из самых крупных площадок Уфы. Изначальная цель фестиваля — помочь участникам в социализации и творческом развитии. Мы увидели, что людям это интересно. Тогда решили рассказать на фестивале о нашем социальном проекте. Сейчас фестиваль — это не только творчество, социализация, гала-концерт, но и подведение итогов года. К нему мы готовим брошюры, отчётные видеоролики, которые показываем гостям. Площадка фестиваля стала ещё и площадкой для диалога, в том числе профессионального.

Почему важно создавать праздник

Юлия Гиняева, PR-менеджер благотворительного фонда помощи детям с тяжёлыми заболеваниями печени «Жизнь как чудо» (Москва)

Все мероприятия нашего фонда фандрайзинговые, так как у нас нет мецената, поэтому мы хорошо разбираемся в том, как привлекать средства. Мы это делаем своими силами с помощью мероприятий, акций и различных праздников. Организация событий — наша сильная сторона, в течение года у нас их много — и маленьких, и крупных. В том числе мы регулярно проводим благотворительную распродажу «Жизнь как чудо» в отеле Ritz-Carlton. Это масштабное, серьёзное событие, к которому мы готовимся несколько месяцев. Идея распродажи пришла с опытом. Мы много раз участвовали в подобных событиях у «Лавки радости», «Charity Shop». Кроме того, у нас есть опыт сбора одежды — от вещей для ежедневной носки до люксовых брендов. Их рыночная стоимость гораздо выше, чем та, по которой мы их реализуем. Мы поняли, что идея предлагать тем людям, которые не могут заплатить за них много, могла бы «выстрелить». А делать продажу самим — значит, самим принимать решение, где, когда, сколько и зачем это делать, а также как это будет выглядеть. Но распродажа — это не только вещи. Гости могут прийти с детьми, поэтому на событии работает детская зона для малышей с аниматорами, нянями, а для ребят постарше — с развлекательно-познавательной программой. Угощения, ярмарка с сувенирами и концерт дополняют распродажу и превращают её в наполненное событие. Это востребовано гостями, а значит — работает на наши цели. Недавно в составе активностей появился бьюти-уголок, где за пожертвование делали макияж и укладку. Люди приходят и оказываются в комфортной обстановке. На распродаже всё расположено удобно и понятно: ясно, где примерочные, где и что можно взять, как найти

нужные размеры. Ну а если что-то непонятно, то наши волонтеры всегда помогут. Наше мероприятие не просто «про деньги и вещи», оно про праздник. Мы не хотим, чтобы люди думали, что мы их вынуждаем из жалости сделать пожертвование. Гораздо приятнее предлагать гостям услуги, сервис и классное настроение. Мы за то, чтобы благотворительность была такой, чтобы было приятно расставаться с деньгами, получая взамен качественный продукт. Чтобы событие проходило круто и весело, конкурируя с городскими праздниками. Креатив — всегда результат командной работы: кому-то приходит идея, остальные накидывают предложения, как её реализовать. Делая любое мероприятие, мы полностью верим в него. Максимально всё продумываем, подключаем все возможные ресурсы. Перенимать чужие идеи неэтично, потому что коллеги вкладывают в них свой креатив. Можно допустить какой-то ремейк: берёшь идею за основу, но формат делаешь свой..

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Почти 100 идей для фандрайзинга. Часть 1**, <https://kislodod.io/prosto-o-slozhnom/pochti-100-idej-dla-fandrajzanga-chast-1>
- **Почти 100 идей для фандрайзинга. Часть 2**, <https://kislodod.io/prosto-o-slozhnom/pochti-100-idej-dla-fandrajzanga-chast-2>
- **Благодарник: как привлечь 10 тыс посетителей и собрать 4 млн рублей** (опыт службы «Милосердие»), <https://www.miloserdie.ru/article/blagoprazdnik-kak-privlech-10-tys-posetitelej-i-sobrat-4-mln-rublej/>
- **События фонда «Созидание»**, <https://www.bf-sozidanie.ru/events>
- **События фонда «Обнажённые сердца»**, <https://xn--80aabneaaf5ddaf9am2fud.xn--p1ai/новости-и-события/мероприятия/>
- **8 секретов успешного фандрайзинга**, <https://www.miloserdie.ru/article/8-sekretov-uspeshnogo-fandrajzanga/>
- **Я хочу больше идей!**, Стив Роулинг <https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2019/03/22/odna-sploshnaya-praktika-5-instrumentov-dlya-pridumyvaniya-vsego/>
- **Гибкий ум**, Эстанислао Бахрах
- **К чёрту всё! Берись и делай!**, Ричард Брэнсон
- **Пробуй — получится! Когда в последний раз вы делали что-то впервые?**, Сет Годин

Глава 2

Оценка идеи события

Четыре слона, на которых всё держится

- 1** *Тестирование идеи события даёт возможность оценить его востребованность и реакцию аудитории, а также готовность авторов события вкладываться в него.*
- 2** *Идею события необходимо оценить, в первую очередь, на реалистичность её претворения и возможность достижения планируемых результатов.*
- 3** *Идея события должна соотноситься с целями организации и её приоритетами.*
- 4** *Ясные цели события, его концепция и глубокое понимание потребностей аудитории позволяют спуститься с небес на землю и соотнести свои фантазии с реальностью.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Востребованность идеи события оценивается с двух сторон: авторов события и его аудитории. И тем, и другим событие должно быть интересно. Организаторам ещё важно понимать, насколько у них достаточно компетенций и ресурсов, чтобы воплотить идею.

Внутри команды оценка идеи события так же важна, и несмотря на то, что мы проводим Душевный Bazar уже не первый год, мы каждый раз проверяем идею на себе простым вопросом: зачем нам это надо? Важно, чтобы каждый член команды ответил на этот вопрос для себя. Мы рекомендуем и всем нашим партнёрам задаваться тем же вопросом, и только после этого принимать решение об участии.

Самая сложная часть оценки — это честный ответ себе на вопрос: а хватит ли мне знаний, умений, времени и денег всё это реализовать? Когда мы «горим» идеей, мы похожи на влюблённых, и не замечаем многих значимых вещей, особенно неприятных. Так вот с событием самое сложное, это присоединить к своему страстному «хочу» профессиональное «могу». Если не получается, значит пока за дело браться даже и не стоит, но зато с этого момента вы точно будете знать, чему вам в ближайшее время нужно научиться.

Анализ внешней ситуации мы также проводим каждый год, отслеживаем, какие появляются мероприятия с похожими форматами и целями, какие, наоборот, прекращают существование и почему. Сейчас в Москве в пиковые сезоны проходит 5–7 благотворительных событий в день, а в декабре, перед Новым годом — до 12 событий в день. И нам важно понимать, какие идеи и форматы у этих событий, кто туда ходит и зачем, как наше событие соотносится с другими, есть ли пересечения по содержанию и аудитории, и что

мы хотим сделать в связи с этим — ведь можно оставить всё как есть, а можно задаться целью, например, переманить часть аудитории к себе.

Авторам идеи важно понимать, на какую потребность аудитории работает событие, как и где аудитория уже удовлетворяет эту свою потребность, и почему она пойдёт к нам, если в городе проводится ещё десяток таких же и несколько десятков других событий. Для Душевного Bazar'a это один из ключевых вызовов — сделать так, чтобы мы заметно выделялись на фоне множества благотворительных ярмарок, которые так популярны в предновогодний период.

Идею события невозможно оценить, пока не будут сформулированы его миссия и цели, определена аудитория, появится его концепция и общее видение. Мы на этом этапе применяем широко известный инструмент построения ментальных карт (Mind Mapping), благодаря которому общая идея конкретизируется через цели. Сами цели мы расписываем по SMART — как бы ни набил оскомину этот инструмент, его эффективность по-прежнему не вызывает сомнений. Кроме того, он отлично помогает «вернуться на землю» в ситуации, когда идеи приходят потоком, и в голове уже сложилась невероятная картина самых необычных активностей, которыми можно наполнить событие — тут важно суметь соотнести фантазию с реальностью, и через призму SMART увидеть, насколько конкретно и достижимо всё то, что мы с таким упоением напридумывали.

Чётко сформулированные цели и смыслы очень помогают наполнять событие содержанием. Каждый раз когда мы разрабатываем какую-то площадку или активность, мы спрашиваем себя: а как это позволит достичь вот этих наших целей? И получается отличный фильтр, который пропускает только то, что действительно отражает заложенные в событие миссию и смыслы.

Не менее важно, чтобы цели отражали потребности разных групп, причастных к событию, а не только его гостей. Мы всегда прогнозируем, что каждый очередной Душевный Bazar даст нам самим как организации, что он даст участвующим в нём волонтерам и НКО, а также нашим партнёрам из бизнеса и власти.

Все идеи мы проверяем на гостях и партнёрах: во время и после события проводим опросы, интервью с партнёрами делаем фокус-группы, интересуемся их реакцией и впечатлениями, спрашиваем о результатах, а на подготовительном этапе более 70 экспертов помогают нам проводить конкурсный отбор НКО для участия в Душевном Bazar'e.

Каждая НКО готовит проект своего участия в нашем событии: формулирует ожидаемые цели и задачи участия, придумывает активности, формулирует результаты. За полгода до события проходит череда встреч конкурсантов и экспертов, на которых НКО презентуют свои проекты и получают обратную связь и рекомендации. Среди экспертов — наши бизнес-партнёры, представители СМИ и успешных опытных НКО, общественные деятели, специалисты по коммуникациям. Таким образом, каждый участник заранее получает отклик на свои идеи, а мы как организаторы — картину того, как воспринимается эта часть содержания Душевного Bazar'a, которую наполняют НКО.

Например, в 2019 году к нам впервые обратились коллеги, которые предложили сделать на Душевном Bazar'e содержательную площадку «Жизнь со смертью», они хотели показать, почему важно говорить на тему смерти, преодолевать связанные с ней табу и как поддерживать тех, кто столкнулся со смертью. Нам как организаторам идея показалась важной, но мы хотели понять,

какой может быть реакция на такую площадку. Проект был представлен на экспертной встрече, и вызвал разнообразные отклики — одни эксперты поддержали идею и дали рекомендации, как её можно усовершенствовать, другие высказали опасения и тем самым помогли сформулировать риски.

Насколько удачной была та или иная идея, отлично отражают соцсети. Например, в Душевном Bazar'e-2018 участвовала организация «Алопеция. Счастье быть собой», объединяющая людей с алопецией — это такое заболевание, когда у человека выпадают волосы, оно встречается как у детей, так и у взрослых. Смысл площадки этой НКО был в том, чтобы показать, что существуют люди с алопецией, выразить им поддержку и привлечь внимание. Они придумали показать женщин с алопецией как пришельцев из космоса, сыграли на созвучии слова «алопетянки» и «инопланетянки». Оделись в облегающие серебристые одежды, оформили площадку космическими образами, всё событие разговаривали с гостями, улыбались, рассказывали о себе и своей организации. Соцсети дали огромный отклик на эту площадку, многие гости Душевного Bazar'a постили фотографии с алопетянками. Идея отлично сработала.

Учёт моды и трендов — тоже один из критериев оценки события. Например, в Москве сейчас очень популярны лекции и любые другие образовательные и просветительские форматы, и многие наши партнёры и участники просят сделать лекторий на Душевном Bazar'e. Хотя несколько лет назад мы уже включали в программу лекции и другие интеллектуальные мероприятия, но тогда они не пользовались большим спросом. Сама ярмарка, с которой начинался Душевный Bazar, стала менее интересной примерно с 2017 года, и мы стали уменьшать её долю в событии, покупательская способность на те виды товаров, которые у нас можно найти последние два года падает, к тому же всё больше становится благотворительных и рождественских ярмарок, поэтому мы сместили акценты Душевного Bazar'a от фандрайзинга к смыслам и вовлечению в социальную активность.

Мифы, которые всем мешают

Главное, чтобы событие было нужно его авторам, а дальше и аудитория подтянется.

Чем шире круг аудитории, тем сложнее: по сути, приглашая гостей, вы обращаетесь к неопределённому кругу людей, и далеко не всегда понятно, «зацепил» ли их ваш анонс, сработал он только на «лайки» в социальной сети, или на то, что человек запланировал посетить событие и ещё позвал с собой друзей. Без большой работы над внешними коммуникациями событие может просто не состояться.

Если у кого-то уже получилось хорошо реализовать идею события, значит, и у нас всё получится.

За красивой картинкой всегда много сложных процессов и напряжённой работы. Если уж подсматриваете, то ищите больше информации о бэкстейдже, всегда смотрите глубже сквозь глянец.

Мы проводим событие не первый год, у нас всё отработано, гости и партнёры довольны, а значит, и менять ничего не нужно.

В любой год вас может опередить конкурент. В любой год может сложиться такая сумма факторов, которая приведёт к кардинальным изменениям в предпочтениях вашей целевой аудитории. Перестать наблюдать и оценивать — один из главных рисков регулярного события.

Как это делают другие

О том, как трагический случай может помочь трансформировать идею события

Наталья Каратаева, руководитель Общественного объединения «Надежда на будущее» (Якутск)

Весной в рамках Всемирного дня почки мы проводим фестиваль «Надежда на будущее», основная цель которого — информировать население Якутии о донорстве органов, а также собрать средства для лечения детей, которые готовятся к трансплантации почек. Поясню, что если откажут почки, у человека остаётся только три варианта: диализ, трансплантация или смерть. Наша организация объединяет врачей и людей, у которых отказали почки, которые находятся на диализе, после трансплантации почки, а также их близких родственников.

Фестиваль мы проводили дважды — в 2015 и 2016 годах. Каждое событие длилось по три дня. Первый день мы посвящали работе со СМИ, врачебным сообществом и общественными организациями. Во второй день работали школы для пациентов и их родственников с участием врачей из Москвы. В третий день проводили среди населения благотворительные и просветительские акции по профилактике заболеваний почек. Мы помогаем развивать посмертное донорство почки, и с 2016 года в Якутии впервые начали делать трансплантацию почек от посмертного донора (до этого было только родственное донорство), с тех пор уже 20 жителей Якутска прошли трансплантацию почек, причём важно, что это происходит в их родном городе, так как мало у кого есть возможность месяцами жить в Москве в ожидании подходящей донорской почки.

Сейчас мы планируем наш третий фестиваль, скажу сразу: он будет однодневным. Но меняется не только его формат, но и содержание.

Прежняя идея фестиваля — рассказать жителям Якутска, как посмертное донорство почек может помочь нашим подопечным — уже не актуальна. В последнее время я много думала над концепцией фестиваля. Оказывается, в процессе работы я очень отдалась от своего первоначального проекта поддержки людей с тяжёлыми заболеваниями почек. И я никак не могла с этим смириться. Найти выход помог трагический случай. Умерла совсем молодая женщина, которая пропускала регулярные сеансы диализа, так как ей не с кем было оставить своего малыша. Она была сиротой, и теперь её ребёнок тоже остался без мамы. Я подумала, что возможно, если бы умершая девушка была подопечной какой-нибудь НКО, которая помогает взрослым сиротам, всё было бы по-другому. Так у меня родилась идея трансформировать фестиваль и собрать на нём такие НКО, социальные учреждения и частные пансионаты, которые имеют возможность помочь таким пациентам. Заодно рассказать о наших пациентах, их потребностях, о том, какая помощь может им требоваться на разных стадиях, и подготовить эти НКО к работе с нашим контингентом. Эта идея меня полностью устраивает, и когда я думаю о новом содержании фестиваля, у меня загораются глаза и уходит головная боль.

О том, как эйфория, диссонанс и тщеславие участвуют в оценке идеи события

Анастасия Гулявина, сооснователь международного образовательного центра «Impact Hub Moscow», в 2010-2014 гг. руководитель благотворительной ярмарки «Душевный Bazar» (Москва)

Мне кажется, что любая новая, только возникшая идея всегда фантастична. Даже если кажется, что всё легко, нужно помнить, что до тебя этот путь никто не проходил. Поэтому всё, что случилось впервые 10 лет назад, могло и не сработать: «Добро mail.ru», «Душевный Bazar» и много ещё чего. Есть ряд условий, которые дают или не дают развиваться событию. Когда мы разрабатывали концепцию первого Душевного Bazar'a было не совсем понятно, будет ли гостям интересно и комфортно большое количество разных площадок, как люди отреагируют, какая должна быть логистика, как использовать пространство, что НКО подготовят в качестве подарков. Одно тянет за собой другое, всё связано, и один провал может свести на нет все усилия, — событие не работает. Это как раз самое сложное в Душевном Bazar'e — большое количество составляющих, которые должны сработать одновременно.

Когда делаешь что-то впервые, то думаешь: «Прошло событие, и классно». А вот во второй раз возникают сложности: нет эйфории, которая была сначала, традиция ещё не сложилась. Оценивая это событие включаешь внутренний критерий «есть эффект/нет эффекта». Зачастую эффект можно увидеть только в перспективе, спустя время. В третий раз, как правило, событие уже проходит успешно, ведь всё отработано, но может стать скучно.

Чтобы протестировать идею события нужно изначально оценить аудиторию и сжать её до минимально возможного формата. Например, если планируется ярмарка, то можно сначала организовать стенд на событии, которое делает кто-то другой. Если концерт, то мини-квартирник.

Это нужно, чтобы понять, о чём это событие и как нужно взаимодействовать с людьми. Такой подход помогает увидеть механику события, даёт много энергии, чтобы сделать нечто большое.

Всегда можно отказаться от идеи, и это тоже хороший результат тестирования. Если понимаешь, что она реально угрожает чему-то, если уровень комфорта не соответствует целям или логистике аудитории, например. Если что-то пошло не так, если нет бюджета — это вопросы личного риска авторов события и степени их личной готовности к нему.

Если аудитория выбрана правильно, и она разделяет ваши потребности и ценности, тогда и реакция на событие будет правильной. Это поможет идею развить. Измерить потребность в определённом событии можно с помощью отклика аудитории, для которой ты его делаешь. Не обязательно это должна быть огромная толпа. Автор придумывает событие, учитывая спрос, поэтому получается, что спрос изначально есть, нужно найти точку, когда нет чего-то, а сделать необходимо. Если идея пришла, то стоит понять: это реальная идея или твоя личная незакрытая потребность. Ещё нужно оценить мотивацию автора (она сказывается на формате события): это тщеславие или что-то иное.

Какие факторы влияют на окончательное решение о проведении события или отказе от него? Во-первых, нужно ответить на вопрос: «Ради чего это делаешь, чего хочешь достичь?». Во-вторых, важен опыт. Это профессиональная личная составляющая. Третье — оценка внутреннего ресурса (своего и команды). Например, на рынке работает 20 ярмарок, но ярмарки, пос-

вященной твоей теме, нет. Тогда ты это делаешь. Кого-то существование сходного формата не волнует, а кто-то хочет сделать то, чего ещё вообще не существует. Я сначала хотела делать то, чего нигде нет. Потом я эволюционировала: пусть оно

существует, но сделано не так, как мне нужно, я сделаю это хорошо. Невозможно что-то новое сразу сделать идеально.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Основы проектного менеджмента**, Джозеф Хигни
- **Электронный курс по основам социального проектирования** от Фонда президентских грантов, <https://xn--80asdbjdcwjs4g.xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/>
- Курс **«Управление и развитие некоммерческой организации»** от «Душевной Москвы», <http://xn--80adfe5b7a9ayd.xn--80adxhks/ru-RU/nkolab-kurs.html>
- **Руководство к своду знаний по управлению проектами**. Руководство PMBOK
- **Интеллект-карты**, Тони Бьюзен
- **Шесть причин неудачных решений**, <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/808348>

Глава 3

Планирование события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *Планирование — это классика. Цепочка «проблема–цель–задачи–действия–результаты» — это базис для любого события или проекта.*
- 2** *Диаграмма Ганта, висящая на стене (и растянувшийся не меньше, чем на два метра в длину) позволяет не только свести все задачи и действия в одну картинку, но и снизить ощущение хаоса и раздора при подготовке события.*
- 3** *Дедлайны по ключевым точкам подготовки и проведения события должны быть прописаны на всех этапах, с ними должны быть заранее знакомы все сотрудники и партнёры, и в команде нужен человек, который способен настойчиво и энергично требовать от людей соблюдения сроков.*
- 4** *Всё должно быть тщательно посчитано — сколько денег вам нужно, сколько волонтеров, розеток, микрофонов, сколько листов бумаги, стаканов для воды, и сколько времени на то, чтоб смонтировать сцену до мероприятия и демонтировать после.*
- 5** *Большое событие с большим количеством партнёров планируется за год до его проведения. Небольшое — за полгода. Маленьким достаточно двух–трёх месяцев.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

И после третьего, и после пятого, и после девятого Душевного Bazar'a каждый раз, когда мы приступаем к планированию очередного события, оно представляется нам уравнением со всеми неизвестными, которые мы постепенно должны решить и рассказать об этом другим.

Формат Душевного Bazar'a целом остаётся прежним, но вместе с тем каждый год что-то меняется. Базовая миссия не меняется много лет — мы хотим вовлечь в благотворительность людей, сделать благотворительный праздник со смыслом и комфортом. В 2019 году акцент в миссии — помощь без денег, людям интересно становиться волонтерами, и это один из современных трендов. Ещё один тренд — на инклюзию в широком понимании, нет людей с ограничениями, как и нет людей без ограничений, мы признаем нашу разность и права друг друга, и хотим больше узнать о других, научиться взаимодействовать. Инклюзивных площадок на десятом событии заявлено много, раньше мы уговаривали на такую активность, но НКО предпочитали фандрайзинг, а теперь сами предлагают активность со смыслом. Поэтому пересмотр и уточнение миссии — регулярный и первый шаг.

Часть планирования случается, когда приходят партнёры со своими историями и предлагают свои площадки. Это почти половина контента. Ещё около 30–40 % — площадки НКО. И про то, что на них будет мы узнаём уже в середине подготовительного этапа. Но это не мешает нам продумывать свою часть содержания события: например, смотрим на тренд популярности волонтерства и разрабатываем площадку «Помоги делом»; для сохранения традиции — продолжаем гото-

вить акцию «Благотворительная ёлка», но усовершенствуем механику вовлечения в неё.

Дальше мы понимаем, что нам нужны деньги, считаем, сколько их нам нужно. Опираемся на уже имеющийся опыт.

Что касается техник и инструментов планирования, то здесь всё банально, мы используем всем известные Mind Map, от них никуда не денешься. Это удобно, красиво и наглядно — такой огромный паук разрастается на листе. Диаграмму Ганта тоже обязательно используем, это удобно — план по дням, она у нас в офисе две стены занимает. Есть электронные планировщики с напоминаниями, ключевые даты держит на контроле руководитель проекта. Мы стараемся объяснять нашим участникам и партнёрам, что в нашем событии все зависят от всех, и чтобы вся конструкция не рассыпалась, нужно вписываться в сроки. Чем сложнее и «многослойнее» событие, тем труднее стыковки. Юбилейное событие мы стали планировать за 14 месяцев до него. За 12 — уже имели верхнеуровневый план с основными ключевыми точками, что к какому моменту нужно сделать.

Заканчивается проект у нас к весне, обычно в начале марта проводим финальную вечеринку для волонтеров, партнёров и участников, подводим итоги. Таким образом, весь цикл проекта вокруг одного, но большого у нас получается 16–17 месяцев, и с ноября по март нам прихо-

дится одновременно работать над двумя Душевыми Bazar'ами.

Конечно, к такому планированию мы пришли эволюционно, изначально всё было не так, начиналось с нескольких месяцев, потом перешли на полугодовой цикл. Но когда в 2016 году мы поняли, что развлекательный контент Душевного Bazar'a перевесил смыслы, то мы остановились и решили планировать по-новому.

Большая часть цикла планирования у нас

связана с поиском партнёров из бизнеса. Невозможно «продать» Душевный Bazar партнёру за неделю или даже за месяц, невозможно выстроить отношения за короткий срок. Второй фактор, влияющий на длительность цикла — это обучение НКО, которые участвуют в Душевном Bazar'e, оно тоже требует нескольких месяцев. То есть, чем больше у события партнёров, тем больше цикл планирования.

Мифы, которые всем мешают

Mind Map, SMART-цели, SWOT-анализ — это скучно, громоздко и это для бизнеса, а не для НКО. Мы свои цели и так отлично знаем.

Базовые знания принципов и инструментов и навыки их применения планирования обязательны для любого руководителя проекта. Если задачи события сформулированы неконкретно и они неизмеримы, если вы не проанализировали внешнюю ситуацию и не оценили собственные ресурсы, риски провалить мероприятие очень велики. Если все компоненты события не зафиксированы в письменном виде, многое будет упущено и обязательно пойдёт не так.

Детали — это не для нас, широкие натуры пишут картину крупными мазками.

Пренебрежение деталями — одна из ключевых ошибок в планировании, с далеко идущими последствиями. Дьявол в мелочах: когда вам привезут конструкции и не привезут шурупы, чтобы эти конструкции соединить и закрепить, вам станет ясно, что детали важны.

Мы должны максимально наполнить событие разными форматами и находками, даже если не всё умеем, даже если неделю не поспим.

Не стоит планировать больше, чем физически способны осуществить люди, с учётом их ресурсов, занятости в других проектах, выходных и других факторов. Увидеть полную картину позволяет, например, график Ганта — и он же поможет скорректировать планы и убрать что-то, что требует особенно больших затрат — как временных, так и человеческих. И сон перед событием тоже должен быть запланирован, потому что это тоже ресурс.

Как это делают другие

Как перестать тратить свою зарплату на непредвиденные нужды, не заложенные в смете события, и напрягать своих друзей, когда не хватает волонтеров

Елена Афрова, директор Центра реабилитации и адаптации животных «Верность» (Ярославль)

До обучения мы участвовали во всевозможных областных событиях, мчались за 130 км, чтобы организовать свою площадку. Думали, что так наша узнаваемость повысится. на деле вышло совсем иначе: мы неправильно считали временные затраты, затраты на бензин, ставили не совсем корректные цели и не просчитывали риски. Результат получался неудовлетворительным. Временные и физические затраты были в разы больше, чем мы получали выгоды.

Раньше я была уверена, что мы всё чудесно организуем, а все наши проекты — классные. Хотя при проведении мероприятий иногда случались проблемы, но я считала это нормальным. На обучении я для себя поняла, что всё необходимо считать. на этот навык теперь я делаю большой упор. Раньше я могла на глаз накидать смету, потом из своей зарплаты оплатить что-то неучтённое в ней, нехватку волонтеров на событие закрывала своими друзьями. Я постоянно получала дополнительный стресс от этого и осознавала свой непрофессионализм.

Наш центр получает много приглашений на участие в городских и региональных событиях. Раньше я сразу отвечала положительно и потом жалела об этом, а ещё на меня часто обижались коллеги за то, что не посоветовалась с ними, особенно если ехать в этот город предстояло долго и поездка обходилась дорого. Но теперь мы стали тщательнее выбирать собы-

тие, где хотели бы участвовать, начали обсуждать с командой план сотрудничества, научились ставить чёткие цели, для визуализации проекта используем Mind maps* и обязательно просчитываем риски.

На втором модуле программы ПРО_Vazar. Регионы эксперты рассказали нам, как важно расширять свои границы и снимать шоры. Воодушевлённые этим знанием мы решили рискнуть и предложили организатору забега «Притяжение Весны» себя в качестве партнёров по созданию интерактивных площадок. Хотя благотворительные забеги до этого ни разу не проводили и сами в них не участвовали.

С начала подготовки совместного проекта с Школой Правильного спорта I Love Supersport Ярославль, организатора забега, мы распределили роли в команде. Мы начали готовиться к событию заранее, тщательно его продумали, ничего не забыли: посчитали количество необходимых волонтеров, сделали график публикаций в группе и посчитали сумму пожертвований, на которую рассчитывали, прописали цели, задачи, методы, ожидаемые результаты и необходимые материалы. Волонтеров мы нашли и обучили больше, чем было нужно для участия в событии. Сделали это намеренно, так как у каждого могут произойти непредвиденные события и тогда человек просто не придёт.

Мы не переживали, что будет мало учас-

* Mind map (англ., дословно — ментальная карта) — древовидная диаграмма связей и/или ассоциаций, которая используется для структурирования концепций и идей.

тников ведь все стартовые пакеты (а их было 500) раскупили. Причем среди бегунов оказались не только горожане, но и приезжие из Рыбинска, Москвы, Мышкина, Углича. Мы активно взаимодействовали с гостями и участниками забега и вовлекали их в нашу работу. Итогом стало то, что план по фандрайзингу мы выполнили на 100 %, привлекли новых волонтеров, которые затем остались в нашей команде, мы получили серию публикаций в СМИ. Самое

главное — мы не затратили ни копейки на еду, фотозону, оборудование, потому что все это впервые за три года работы предоставили нам наши партнёры.

В этот год часть собранных средств «Притяжения Весны» направили нашему центру «Верность». И это стало нашим дополнительным результатом сверх плана.

О том, как корона руководителя, хоть и не жмёт ему самому, но заметно мешает совместному планированию

Ксения Тарасова, волонтер общественной организации помощи детям с особенностями развития «Радуга Сочи»

Я привыкла командовать. Планировать работу свою, коллектива, ставить задачи, писать графики исполнения, формы отчетности. Я была в полной уверенности, что этап планирования — только моя история. Ну а всем остальным нужно подождать, пока я (самая умная, ага) всё спланирую и решу, кому, чем и когда нужно заниматься. В декабре участие в подготовке семейного праздника добрых дел «Город радости» подтвердили три замечательных специалиста-волонтера, мы примерно определили, чем каждый будет заниматься, и на этом наша работа в команде приостановилась. Долгое время паспорт проекта был только «моей прелестью», а коллеги находились в «режиме ожидания».

Хорошо, что к первому собранию проектной группы с помощью кураторов и тренеров программы Pro_Vazar. Регионы меня осенило, что работать над планированием любого проекта просто необходимо всей командой, а корону, хоть и не жмёт, лучше

оставить для маскарада. До обучения я просто не считала нужным привлекать специалистов и исполнителей к процессу планирования, и не могла даже подумать о том, что совместное рисование картинок и стрелочек может оказаться настолько эффективным.

Печально, что к моменту осознания эффективности совместных действий наш отряд потерял одного «бойца». Один замечательный специалист-волонтер через полтора месяца ожиданий отказался от участия в подготовке мероприятия. Никакого видимого движения по проекту не происходило: я пыхтела над планированием одна, искренне считая, что этот процесс никому больше не нужен и не интересен. Мне казалось, я все спланирую, «нарежу» всем задач, сделаю график, и всех поставлю перед фактом, что, когда и как нужно сделать, а моим коллегам останется всего-ничего: взять и сделать.

Перейти к командной работе оказалось не так уж сложно. Я осторожно предложила

всем вместе подумать над необходимыми этапами работы по проекту и определить основные задачи. Мы собрались в антикафе, разложили на столе ватман, достали фломастеры и начали рисовать. После ведра кофе, трех часов бурных обсуждений и споров вырисовался в Mind Map образ нашего события. Я была просто счастлива оттого, что моим коллегам нравится создавать образ будущего мероприятия и чувствовать свою причастность к его созданию. И дело пошло. Мы перераспределили обязанности. Каждый из сотрудников выбирал себе задачи сам, опираясь на свой профессиональный опыт. При этом каждый получал от участия в проекте что-то для себя. Одному было интересно взаимодействие с руководителями некоммерческих организаций. Другому — хотелось попробовать себя в привлечении партнёров и спонсоров. Технические вопросы «закрыли»

мужчины, наши мужья и по совместительству волонтеры «Города радости». Через некоторое время к нашей команде волонтеров присоединился профессиональный SMM-щик, который взял на себя всю работу с визуальным контентом и соцсетями. Я же осталась руководителем: мотивировала, корректировала процессы, включалась по мере необходимости и взаимодействовала с властями.

Новый способ планирования позволил нам всем посмотреть на разные вопросы с нескольких точек зрения, яснее и четче увидеть общую картину, помог волонтерам понять цели, почувствовать свою сопричастность к созданию проекта и осознать свою ответственность за сделанный выбор.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Смешать, но не взбалтывать. Рецепты организации мероприятий.** Александр Шумович и Алексей Берлов. <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/smeshat-no-ne-vzbaltyvat/?fbclid=IwAR3EyTCswm1W2IrbOso9ewYHUnSk79OYlvAq1pALkzNHQmG3kQK mRvk23us>
- **Как провести эко-мероприятие: опыт конференции «Белые ночи фан-драйзинга».** Анастасия Гордеева. Журнал «Филантроп» <https://philanthropy.ru/cases/2019/06/05/76585/?fbclid=IwAR1VPxrV-jw0TYI19s3SA6DtIFQsgQRISbxaln2srVYjlkY7tRFgvFWQvI>
- **Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО «Из спасателей в профессионалы».** http://pronko.d-group.ru/prongo_online#gid
- **Как привести дела в порядок,** Дэвид Аллен.
- **Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческий подход к решению проблем,** Иан Макдермотт.

Глава 4

Показатели эффективности события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *KPI обязательная часть планирования события, они помогут понять, насколько организаторы достигли целей.*
- 2** *Сочетание количественных и качественных показателей позволяет увидеть (и показать самим организаторам и другим заинтересованным сторонам) социальный эффект события.*
- 3** *KPI разрабатывает команда события, так как именно она лучше всего понимает его цели и запланированные результаты и что важно для их достижения.*
- 4** *KPI события это не то же самое, что результаты события. Результаты — это качественные изменения в жизни людей, а KPI — это показатели, которые свидетельствуют об этих изменениях. Планировать необходимо и результаты, и KPI.*
- 5** *Планирование KPI встроено в общую систему планирования события, а также в общую систему планирования в организации. В организациях с отлаженной системой управления KPI конкретных проектов и событий завязаны с личными KPI сотрудников.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Чтобы разработать KPI, мы смотрим на свою миссию, цели и начинаем думать — как понять, сколько людей вовлеклось в благотворительность. Наш ключевой показатель — количество гостей, посетивших событие. Потому что мы считаем, что каждый, кто осознанно поднялся с дивана и отправился на благотворительное мероприятие, уже вовлекся. Глубину «погружения» в благотворительность определяет каждый сам.

Логика такая, что если люди пришли, то они, как минимум, что-то узнали о некоммерческих организациях, увидели, какой может быть благотворительность и в ней можно участвовать. Причём степень участия может быть разной, и это нормально: кто-то купил сувенир за 100 рублей, кто-то привёл детей и они играли проходили полосу препятствий с завязанными глазами и собакой-поводырем.

Посчитать людей на большом событии — отдельная задача. Прежде всего, нужно спланировать, как будем считать и кто конкретно это будет делать. Также важно организовать не меньше двух независимых друг от друга подсчетов, а потом сравнить полученные данные, такой подход даёт более достоверную картину.

На нашем мероприятии есть рамки на входе, они автоматически подсчитывают количество прошедших людей, но так как люди проходят на вход и на выход, то мы полученное число делим на два. Но и это неточное число, так как кто-то выходит покурить, сменяются волонтеры, и т. п. А ещё мы знаем, что идущих близко друг другу родителя и ребёнка рамка считает как одного человека. Поэтому нужны и другие источники. Также подсчет ведется по заполняемости гардероба. Визуальная оценка тоже ис-

пользуется — для этого нужен навык, когда делишь на условные квадраты всё помещение и прикидываешь примерно, сколько в каждом квадрате сейчас людей, то есть — вот здесь около 70 человек, вот здесь около 100 и так далее, и получается картина, сколько человек одновременно находятся на событии в конкретный час. Зная расписание активностей, не трудно сложить цифры.

Важно при этом быть честными с собой, потому что этот показатель нужен не для того, чтобы сказать в СМИ, что к нам полгорода пришло. Он нужен нам самим для понимания успешности мероприятия, внимания к нему горожан, востребованности и т. п. Это способность оценить собственную работу — здраво и честно.

Ещё один показатель качества события для нас — это сумма средств, которые собрали НКО. Например, в 2017 году в один день с Душевым Bazar'ом проходило ещё три крупных благотворительных события, в 2018 — ещё 12 событий, кроме нашего. И если к нам тоже пришли люди и потратили какую-то сумму — это хороший показатель, такое голосование рублём — один из способов выразить поддержку деятельности НКО или подчеркнуть важность темы.

Замеряем также удовлетворённость тех, кто работал на Душевном Bazar'e было ли им хорошо, вызывало ли что-то дискомфорт, какие эмоции испытывали. Эмоций всегда много, и это тоже показатель, именно через них формируется привязанность и лояльность к событию (или не формируется).

Через некоторое время после события мы замеряем удовлетворенность участников и партнёров — проводим глубинные интервью, спрашиваем, удалось ли им реализовать свои задумки на площадках, кто-то хотел провести опрос, кто-то игру, кто-то хотел побольше рассказать о своей организации, кто-то хотел понять, интересны ли они гостям события.

НКО мы заранее просим тоже планировать свои собственные KPI. И это, кстати, один из фильтров, по которому отбираются организации: не все готовы планировать показатели эффективности своего участия. Аргумент «мы давно работаем, и как-то обходимся без KPI» нам доводилось слышать нередко, но мы готовы сотрудничать только с теми, кто всё же задумывается об эффективности своего представления на Душевном Bazar'e. Потому что только при нали-

чии их собственных показателей эффективности мы можем замерять эффективность всего события. Это, конечно, усложняет процесс его оценки, но в то же время даёт развёрнутую картину события.

И всё же мы понимаем, что не можем измерить, посчитать и учесть все эффекты Душевного Bazar'a. Есть наши собственные показатели, есть показатели наших участников и партнёров, а есть и непредвиденные эффекты, которые мы можем случайно обнаружить, и они тоже являются подтверждением, что наше событие достигает поставленных целей. Например, за все 9 лет существования Душевного Bazar'a уже выросло целое поколение детей, которые регулярно посещают наше событие. Кого-то родители привели, когда ребёнку был годик, кого-то в 10 лет, но так или иначе это дети, а некоторые из них уже вполне взрослые люди, для которых участие в благотворительности — это привычная часть жизни. Могли мы запланировать такой эффект? Конечно, нет. Мы об этом просто мечтали в 2011 году. И очень были рады шесть лет спустя вдруг понять, что мечта сбылась.

Мифы, которые всем мешают

Мы всю жизнь работали без KPI, и ничего, нормально справлялись.

KPI являются инструментом подтверждения того, что вы достигли поставленных целей события, показывают, что произошли конкретные социальные изменения. Без измеренных KPI заявления о том, что у людей в результате события «изменилось отношение к проблеме», «повысилась осведомлённость» и т. п. являются голословными.

Если мы делаем фандрайзинговое событие, то его KPI — это сумма собранных денег, и больше ничего не нужно от него ожидать.

На самом деле, эффект фандрайзинговых событий гораздо шире, и KPI у них может быть гораздо больше. Можно измерять, сколько людей рассказало о событии в соцсетях, сколько подписались на рекуррентные платежи, сколько выразили готовность быть волонтерами и т. д.

Подсчёт и измерение KPI мы будем проводить после события.

Некоторые показатели требуют, чтобы их считали во время события или непосредственно в конце события, это нужно учесть и определить людей, которые будут это делать.

Как это делают другие

О том, что источником KPI могут стать любые представления об успешности (а также невроты) организаторов события

Алёна Обьездчикова, директор Дома прав человека, член оргкомитета фестиваля прав человека и гражданских инициатив «Город Прав» (Воронеж)

Фестиваль «Город прав» проходит в Воронеже ежегодно. Всё начиналось в 2011 году с «Недели прав человека», в которой Дом прав человека проводил юридические консультации, а с 2014 года мы стали делать полноценный фестиваль, в 2019 году он длился уже две недели и включал лекции и мастер-классы, публичные беседы, акции, выставки, экскурсии, показы документального кино и многое другое.

Измерение эффективности у нас скорее неформальное, и во многом это связано вообще с самой системой управления в организации, которая редко вербализована, а скорее происходит «на кончиках пальцев». Тем не менее, есть ряд показателей, которые безусловно принимаются во внимание как индикаторы успешности.

- Эффективность сбора средств на проведение фестиваля на краудфандинговой платформе (количество и качество лотов, количество репостов, процент собранных средств от объявленной суммы сбора),
 - Количество людей в оргкомитете фестиваля и количество партнёров,
 - Количество и качество мероприятий фестиваля,
 - Количество волонтеров,
 - Количество посетителей,
 - Количество публикаций и сюжетов о фестивале.

В последние годы, в связи с тем, что мы стали более узнаваемы, начали приглашать на фестиваль спикеров и экспертов из других стран, а также начали проводить выездной фестиваль в других городах (в 2018 году сделали его в Калининграде, а в 2019 — в Пскове), прибавились ещё такие показатели:

- количество новых городов, где прошёл фестиваль, и городов, выразивших желание проводить фестиваль у себя,
- участие иностранных гостей,
- наличие бизнес-заведений, готовых оказывать поддержку или становиться площадками фестиваля.

Поскольку фестиваль происходит уже несколько лет, то эти показатели просто по умолчанию берутся при планировании следующего для понимания, что работает, а что нет. По завершении иногда отмечаем, где у нас есть некоторая дельта по сравнению с предыдущими годами.

Качественные показатели мы тоже отслеживаем. Например, в последнее время это узнаваемость в городе («А это вы, те самые, которые...»). Позитивные отзывы посетителей фестиваля и экспертов (то есть, людей, которые проводят мероприятия), а также стиль этих отзывов — тоже хороший показатель.

Ещё один наш внутренний показатель — это баланс между разными тематическими

направлениями, которые составляют программу фестиваля (права человека, культура и социальное искусство, образование, экология, эксперимент).

Состояние команды и волонтеров после события, степень выгорания (здесь, в основном все очень сложно, да) — это тоже наши качественные показатели.

Также мы смотрим, появились ли после фестиваля истории о том, как благодаря нашему событию изменилась чья-то жизнь, отслеживаем упоминание «Города прав» в контексте, не связанном напрямую с ним самим.

Показатели эффективности всегда разные и во многом зависят от формата и особенностей события — например, для благотворительного бизнес-бала и эко-лагеря на Байкале они, вероятно, будут пересекаться очень мало. Их источником могут быть как цели и невроты организаторов, так и привлеченная команда консультантов. Или их вообще может не быть. Если команда творцов гениальным образом творит на собственной интуиции, не прибегая к дополнительной рационализации, то и это может сработать, хотя только до определённого момента.

Сами по себе КПЭ вряд ли могут быть неправильными, но можно их неправильно ис-

пользовать либо применить «не туда». Например, для участия в нашем фестивале мы уже не раз приглашали Теплицу социальных технологий с презентацией платформы Кандинский и мастер-классом. Это не является самым массовым мероприятием, тем не менее за счёт малой численности участники получают большой уровень внимания экспертов и фактически организационный коучинг в вопросе создания сайта, что безусловно, повышает качество создаваемого продукта. Если бы мы оценивали это фестивальное мероприятие только на основе массовости участия, что адекватно, например, для лекций, то скорее всего эти сессии вообще не стоило бы проводить, и важный социальный эффект был бы упущен.

В этом смысле любые представления организаторов о том, какие факторы свидетельствуют о хорошем, в их понимании, событии, будут уместны в качестве КПЭ. Если нам важна атмосфера события, её нужно закладывать как показатель. У нас есть такие КПЭ фестиваля как уровень идентификации себя с проведённым событием и ощущение соответствия того, что состоялось, себе и собственным установкам.

Как 60 банок варенья могут стать качественным показателем эффективности события, и почему атмосфера — это тоже KPI

Надежда Николенко, член управляющего совета Псковской региональной общественной организации «Зоозащита» (Псков)

С момента создания нашей организации мы понимали, что кроме бесконечной работы с собаками и кошками нам нужно будет организовывать различные мероприятия. Но зачем нам это, ясности не было. Мы хаотично проводили уроки доброты почти по всей Псковской области, фотовыставки, митинги и пикеты, мини-акции по раздаче листовок или пристраиванию котят

и щенков. Очевидный эффект имели только последние — животных на передержках становилось меньше. Все остальные события казались бессмысленными, только отнимающими время и силы.

Однажды, в день приезда в город высокопоставленного чиновника, нам позвонили и попросили «ничего не устраивать». В этот

момент мы поняли, что все наши мероприятия работают на репутацию, а это — измеримый параметр. Поэтому решили впредь более обдуманно подходить к планированию нашей общественной активности и задались вопросом: «что именно мы хотим изменить нашими событиями, какой цели хотим достичь?».

Метод измерения эффективности события всегда зависит от цели события, а цель определяется ответом на вопрос «зачем?». Сразу после четкого ответа на этот вопрос, появляются критерии, по которым можно измерить событие. У нас чаще всего они бывают количественными.

После определения целей мы стали внимательнее относиться к планированию и организации мероприятий. Так, если мы хотели привлечь волонтеров, мы проводим субботники на территории приюта. На них мы стараемся организовать максимально комфортную атмосферу, чтобы люди не только работали, но и общались друг с другом. Если мы видим, что на субботник приходят новые люди, а после они возвращаются помогать в приют, мы считаем, что мероприятие прошло успешно. Нам важно, чтобы волонтеры становились членами нашей команды.

Качественным результатом может стать эмоциональная атмосфера на событии, реакция гостей, участие представителей власти, бизнеса, СМИ. Например, ежегодно в октябре мы проводим в приюте «День открытых дверей», для новых и опытных волонтеров, для горожан, чтобы показать что здесь всегда рады посетителям. На мероприятии всегда проводятся экскурсии по приюту, мы даём гостям возможность пообщаться с животными, организуем не-

большой концерт и чаепитие. В прошлом году мы попросили горожан принести с собой варенье для чайного стола. В итоге на чаепитие принесли более 60 банок разного варенья. С одной стороны, это результат количественный, но с другой — это качественный показатель, отражающий готовность горожан откликаться на наши просьбы.

Ежегодно в рамках общегородских праздников мы проводим выставки животных, взятых из приюта. Это своеобразное «спасибо» людям, которые выбрали животное из приюта, понимая и принимая его проблемы и непростой характер. На выставке животных можно гладить, владельцы рассказывают про них забавные или трогательные истории. В ходе события проводится голосование за самого большого/красивого/усатого/мохнатого и т. д. кота/кошку. Номинации, конечно, шуточные, но все участники обязательно получают подарки от наших партнёров. На таких мероприятиях нам важно проанализировать число участников и гостей, объем партнёрской поддержки и душевную атмосферу, которая для нас является чуть ли не самым главным KPI.

Результаты оценки события мы используем для планирования аналогичного мероприятия, для оценки вложенных усилий и полученных результатов. Если что-то не сработало, пытаемся понять причину, разбираем, что нужно исправить, чтобы в следующий раз достичь цели. Положительные результаты очень мотивируют команду и волонтеров на подготовку и участие в будущих мероприятиях.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **«Как оценить результаты социально значимого проекта».**
<https://te-st.ru/2018/04/11/social-impact-assessment/>
- **Мониторинг результативности в общественном секторе**, Гарри П. Хампи,
http://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/3485_import.pdf
- **Оценка: От и До**,
<https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2017/07/Broshyura-otsenka.pdf>
- **Начинай с малого, Оуэйн Сервис**, Рори Галлахер

Глава 5

Работа с партнёрами

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *Все, кто так или иначе причастен к подготовке, проведению и продвижению события, — партнёры организаторов события.*
- 2** *У партнёров есть свои потребности, интересы, которые необходимо изучать и понимать, чтобы выстраивать крепкие и функциональные отношения.*
- 3** *Партнёрство — это постоянная непрерывная история, оно начинается не за месяц до события и не заканчивается сразу после него. С партнёрами необходимо, прежде всего, чётко выполнять обязательства, а также поддерживать тёплые отношения и за пределами события, независимо от того, планируется ли его проведение снова или нет.*
- 4** *Условия партнёрства необходимо детально обсуждать и прописывать в «партнёрском пакете», каждый из партнёров должен иметь чёткое представление о том, что он получает.*
- 5** *Отчётность перед партнёрами обязательна, она включает финансовую и содержательную часть.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Отношения с партнёрами, как и любые отношения, всегда индивидуальны, поэтому универсальных рецептов для их выстраивания нет. Со многими партнёрами Душевного Bazar'a мы сотрудничаем не первый год, и несмотря на длительное знакомство, продолжаем интересоваться их потребностями, предлагать что-то новое, что может быть им интересно.

Поначалу мы, как и все, ходили и искали партнёров для нашего события. У нас было преимущество: мы знали людей из бизнеса, работали с ними в других проектах, поэтому приходили с предложением не с улицы. Это сейчас социальный маркетинг — один из самых популярных форматов коммуникаций бизнеса сегмента b2c, а 10 лет назад мы искали этот инструмент наощупь, отталкиваясь от потребности наших бизнес-партнёров и от собственных нужд, через точки соприкосновения интересов строили сотрудничество. На самом деле — всё по классике.

К четвёртому Душевному Bazar'у нас уже стали узнавать. Тогда к нам впервые обратились с подобной просьбой: Фонд поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации и портал «Я — родитель» предложили провести в рамках нашего события свой «День ответственных родителей». То есть мы стали интересны другим проектам как партнёр и значимое событие. И уже несколько лет для нас это показатель востребованности Душевного Bazar'a, и звонки от разных ивент-агентств с предложениями интеграции брендов компаний — норма.

Основные участники Душевного Bazar'a — это НКО, и с ними мы тоже выстраиваем партнёрские отношения. Мы обеспечиваем организацию события, а они — часть его содержания (ярмар-

ка, мастер-классы, квесты, площадки для игр, лекторий и т. д.). У нас есть взаимные интересы, и в то же время, у нас как организаторов есть набор базовых требований и фильтров, которые позволяют нам приглашать в проект только те НКО, кто серьёзно настроен на сотрудничество, и не воспринимает Душевный Bazar' всего лишь как бесплатную площадку для продажи своих сувениров и сбора средств.

Все НКО проходят у нас конкурсный отбор: для этого им необходимо разработать свой проект участия в Душевном Bazar'e, заполнить подробный паспорт проекта, где перечислены цели и задачи. Когда организации становятся участниками, они попадают на программу обучения ПРО_Bazar, где они дорабатывают паспорт своего проекта и получают дополнительные знания и навыки в управлении им, а также в коммуникации, в том числе специфичной — например, мерчендайзинг. Некоторые организации, которые в предыдущем году не прошли конкурсный отбор, в этом сказали, что этот опыт стал для них важным и мотивирующим. Год они работали над собственным развитием. И тот факт, что через год они прошли, для них — подтверждение перехода на новый уровень организационного развития. Это наша ключевая отличительная особенность, но не все НКО это понимают. Они

не всегда читают условия участия именно в проекте, где Душевный Bazar — главное событие, но не главная активность, и не понимают, зачем это нужно, нам приходится объяснять, что мы не ярмарка, где можно что-то продать, что мы ориентированы на развитие культуры благотворительности и вовлечение в неё людей.

Вообще для нас все партнёры равны — финансовые, контентные, информационные. Но вклад каждого и взаимные обязательства обычно разные.

При этом мы всё равно стараемся сделать для нашего партнёра чуть больше, чем он ожидает. Да, в партнёрском пакете прописан подробный перечень, но если можешь, сделай что-то дополнительно. Например, участие в съёмке видеоролика представителя бизнес-партнёра не предполагалось, а мы взяли и включили их туда. Или упомянули в интервью на радио. Такие комплименты помогают выстраивать долгосрочные отношения.

Мифы, которые всем мешают

Бизнес-партнёры нужны, чтоб НКО получила финансовую поддержку, а когда всё случилось, можно уже не так интенсивно сотрудничать.

Партнёр — это не «кошелёк на ножках». Ему нужно уделять достаточное внимание всегда, а не только в момент «продажи». И после нужно не только выполнить обязательства по договору и отчитаться, но и поблагодарить, держать в курсе дела.

Мы благое дело делаем, а у них много денег. Им жалко что ли? Они и так нам должны, потому что (нужное подчеркнуть) они тут ископаемые добывают/экологию портят/зарабатывают на нас.

Цель бизнеса — прибыль. Если компании не будут успешны, они разорятся, и тогда не с кем будет выстраивать партнёрство. Бизнес должен платить налоги и прочие обязательные взносы, но благотворительная деятельность остаётся на усмотрение владельцев и/или руководства. И нужно искать возможности быть взаимно интересными и полезными друг другу.

Те, у кого нет денег, не могут быть партнёрами.

Совсем наоборот, особенно в рамках события: вам и не всегда нужны деньги на его организацию, но нужна помощь с поиском и заключением договора с площадкой (может помочь орган власти или бизнес), нужна информационная поддержка (может помочь и СМИ, и орган власти, и бизнес, и другие НКО), нужно интересное содержание (тоже все могут помочь) и т. д.

Как это делают другие

Как НКО преодолеть образ городских сумасшедших и получить поддержку от самого скептически настроенного партнёра

Елена Дроздова, координатор проектов Общественного движения «МамКомпания» (Тула)

Когда мы готовили фестиваль «День добрых дел» с участием нескольких НКО, нам нужна была площадка, на которой мы могли бы проводить рабочие встречи и обучение команд НКО перед фестивалем. Своего офиса у нас не было, и мы обратились в местный ресурсный центр, который мог бы предоставить нам такое помещение бесплатно.

На первой встрече с руководителем ресурсного центра я почувствовала, что переговоры идут по сценарию «Родитель — Ребёнок»*, и в позиции ребёнка оказалась я. Руководитель ресурсного центра оказался представительным мужчиной, он сам раньше работал в НКО, является автором образовательного курса для сотрудников НКО, и ко всем проектам общественных организаций подходит с вопросом: «Зачем?». Но не все НКО города отвечают на этот вопрос чётко и поэтому в ресурсный центр не ходят.

На мой рассказ о фестивале собеседник отвечал снисходительно и устало, всем видом показывая, что ничего хорошего из нашей идеи не получится. Его скепсис мне был понятен: он привык, что НКО — это группа местных сумасшедших, которые постоянно появляются с идеями каких-то проектов, но до реализации доходят крайне редко. Поэтому, когда я рассказывать о нашем фестивале как о комплексе мероприятий, начиная от рабочих встреч с организациями-участниками и заканчивая городским праздником, он встретил это насторожено. Появилось

много вопросов, зачем мы это делаем и как будем достигать результатов.

Мой собеседник прочитал целую лекцию о работе ресурсного центра, в то же время показывая практически нулевую заинтересованность в проекте. Мне хотелось ему возразить, но я вовремя одумалась, чтобы не спровоцировать конфликт, к которому вполне располагало взаимодействие из позиций «Родителя» и «Ребёнка».

Чтобы перейти к диалогу, я сказала, что ценю огромную работу, которую он проделал: его образовательные курсы и мероприятия. Я посещала некоторые из них и все знания, полученные там, мне очень пригодились. И именно поэтому я пришла к нему, как к эксперту в работе с НКО города. Чтобы провести мероприятие на высоком уровне, нам необходима помощь ресурсного центра в обучении сотрудников НКО и привлечение их к работе на мероприятии. Привлечение жителей города мы берем на себя.

После того, как я обозначила роль центра и признала авторитет руководителя, наш разговор перешел в конструктивное русло, мы перешли на общение из позиций «Взрослый» — «Взрослый».

В конечном счёте, мы получили поддержку ресурсного центра: нам выделили помещение, активно помогают в информировании, анонсируют наши мероприятия на городских порталах. Также нам помогли подготовить проект фестиваля для участия в городском конкурсе грантов. Сейчас наше сотрудничество продол-

*Автор имеет в виду концепцию Эрика Берна, согласно которой, каждый человек в коммуникации с другим человеком может находиться в одном из трёх состояний: Ребёнка, Родителя или Взрослого.

жается: раз в неделю на территории ресурсного центра мы проводим рабочие встречи, представители нашей организации участвуют в тренингах ресурсного центра. Один раз ресурсный центр даже провёл тренинг, ориентированный под нашу организацию и наш запрос.

Наше сотрудничество длится уже полгода, и я с уверенностью могу сказать, что в ресурсном центре работают замечательные люди, фанаты своего дела, готовые помогать НКО и активистам, при условии, что проект, за поддержкой которого обращаются, хорошо продуман и прописан (есть чёткое понимание что, зачем и когда мы делаем, сколько нужно денег) и над ним действительно ведётся регулярная работа.

Из этого сотрудничества я сделала несколько выводов:

1. Люди, которые обладают какой-то властью или влиянием, хотят, чтобы признавали их заслуги и победы. Им важно чувствовать свою значимость.

2. Презентуя новый проект нужно чётко понимать цель проекта, показать его значимость и ответить на вопрос «Зачем?». Обязательно нужно обозначить показатели, по которым бу-

дет оценена эффективность проекта. Конкретные цифры показывают партнёру, что проект тщательно продуман и просчитан, и в результате относятся к нему серьезнее.

3. Нужно чётко обозначить выгоду партнёра, исходя из его потребностей.

4. Важно быть открытым и максимально честным, говорить о своих потребностях и быть готовыми идти на компромисс.

5. Всегда нужно слушать собеседника, чтобы понять его интересы и проблемы.

Почему «играть» по правилам выгоднее, чем делать, как привыкли

Ксения Тарасова, волонтер общественной организации помощи детям с особенностями развития «Радуга Сочи»

Зачем взаимодействовать с властями при организации мероприятия? Власти любого уровня — это серьёзный ресурс, у которого есть и площадки, и оборудование, и волонтеры, и дружественные СМИ, и ещё много чего. В этом году нам пришлось выстраивать отношения с муниципалитетом заново — за последний год по разным причинам в Сочи сменились почти все вице-мэры и руководители управлений. Для начала мы собрали информацию у местных НКО: кто с кем из властей «дружит», кто кому помогает, к кому по какому вопросу обращаться. К сожалению, у большинства некоммерческих организаций опыт общения с муниципалитетом был не очень-то эффективным. Затем произвели разведку боем: записались на приём в Управление культуры. Нас приняли уже через день, мы рассказали о пользе проекта, попросили информационную поддержку и помещение для проведения. Выяснилось, что с помещениями в городе сложно — большая часть театров, приморских набережных и даже историческое здание морского порта во владении или в аренде у частных лиц. А вот информационную поддержку нам вполне готовы оказать: разместить афиши на стендах и видеоролики на мониторах города. И попросили официальное письмо от нашей организации с перечнем того, что нам нужно.

Мы решили не ограничиваться Управлением культуры и подготовили ещё два письма с просьбой о содействии в проведении фестиваля: в администрацию города на имя мэра и в администрацию края, губернатору. Все письма мы отправили по электронной почте, губернатору продублировали через форму обратной связи на официальном сайте: пригласили лично

«народного, твёрдо стоящего на земле» — как он сам заявляет о себе на сайте, помочь нам организовать народный семейный благотворительный праздник.

Через 29 дней (30 дней регламент ответа) начали приходить ответы. Из Министерства труда и социального развития края пришло письмо поддержки. От Управления культуры пришло письмо о том, что они готовы помочь с размещением афиш в домах культуры и кинотеатрах, а устно при встрече объяснили, что с площадкой они помочь не смогут. Из Управления по социальной политике администрации города пришло письмо-приглашение на встречу.

Без площадки мероприятие не проведёшь. Я нашла в интернете мобильный заместителя мэра города, позвонила, представилась и попросила её совета по организации благотворительного фестиваля. Она пригласила меня на встречу на следующий день. Посмотрела презентацию, концепцию фестиваля и вынесла вердикт, что дело-то хорошее, вот только слово «благотворительность» не всем понятно, и лучше бы его чем-то заменить, возможно, тогда администрация города сможет помочь с проведением. Дело в том, что не так давно под видом благотворительности у нас в городе происходило нечто другое. Из этических соображений оставим это.

Я была в растерянности и ответила, что мне пока сложно представить, чем можно заменить слово, но я попробую что-то с этим сделать. На этом мы расстались.

Через несколько дней раздумий благотворительный фестиваль трансформировался в семейный праздник добрых дел. Я переписала

концепцию, переделала презентацию и позвонила в Управление социальной политики: «Мне от вас письмо пришло, вы меня на встречу приглашали...» Переработанная концепция была встречена «на ура». Тот же формат, те же участники. Никакой благотворительности, только добрые дела как семейная традиция.

Дальше мы были в постоянном контакте, руководитель Управления по социальной политике города и его заместитель помогали нам взаимодействовать с другими подразделениями администрации. Помогли подобрать площадку в центре города и согласовать проведение нашего мероприятия. Вместе с нами они работали над организацией праздника, предоставив при этом полную свободу действий. А в день события пришли без пафоса в качестве обычных гостей.

Что нам помогло наладить взаимодействие с властями:

- говорить на их языке, соблюдать регламенты, писать официальные письма, в которых
- ссылаться на послания президента Феде-

ральному собранию;

- встречаться лично, как бы это ни было сложно, — слушать, спрашивать;
- стараться быть гибкими: выяснять, как ещё можно попробовать, кто ещё может помочь;
- не останавливаться и не опускать руки.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Философия гостеприимства Four Seasons: качество, сервис, культура и бренд**, Изадор Шарп
- **Моменты истины: в сервисе нет мелочей**, Ян Карлзон
- **Доставляя счастье. От нуля до миллиарда**, Тони Шей
- **Продавая незримое: руководство по современному маркетингу услуг**, Гарри Бэквит
- **Клиенты на всю жизнь**, Карл Сьюэлл
- **Искренний сервис**, Клаус Кобьелл
- **Жалоба как подарок**, Джанетт Барлоу, Клаус Меллер.
- **101 совет по работе с клиентами**, Анна Киреева.
- **Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров**, Марк Гоулстон
- **Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга**, Кейт Феррацци
- **Связи не главное. Главное — их качество**, Томми Сполдинг
- **Евгения Мальцева: «Делайте для спонсоров больше, чем обещали. Будьте решением их проблем. Тогда у вас сложится работа вдолгую»**, <http://soldoutband.ru/blog/maltseva-interview>
- **Фондам нужно знать: журналист — не обслуживающий персонал**, <https://www.miloserdie.ru/article/fondam-nuzhno-znat-zhurnalist-ne-obslyzhivayushhij-personal/>
- **Евгения Чистова: «Нам интересны фонды, которым можно передать технологию»**, <https://www.miloserdie.ru/article/evgeniya-chistova-v-zhiznesposobnyh-proektah-fond-kompaniya-uchatsya-drug-u-druga/>

Глава 6

Работа с проектной командой события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *Люди в проектной команде — это сочетание общих ценностей и профессионализма.*
- 2** *Делегирование даёт возможность руководителю не упускать самое важное и обеспечить выполнение всех задач.*
- 3** *Волонтёры события — тоже часть команды, их нужно отбирать, поддерживать и обучать.*
- 4** *Внутри команды должно быть создано пространство и формат для рефлексии. Что любой человек из команды мог в любой момент обсудить всё, что считает нужным, с другими людьми.*
- 5** *Люди в команде должны знать, что на любом этапе они могут позаботиться.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Работа проектной команды — это когда каждый раз все разные, с разными способностями, мечтами, навыками и этим всем необходимо постоянно жонглировать, при этом балансируя. Важно иметь представление в целом обо всём, и в то же время помнить, что в самых важных процессах может понадобиться ручное управление, и в то же время нужно уметь отпустить менее важное — то, что идет хорошо, и пусть другие это контролируют.

У нас маленькая группа сотрудников — 4 человека, таким составом Душевный Bazar в нынешнем формате не сделать, и нам нужно до 1000 волонтеров. И это всё команда. Плюс к этому — подрядчики, которые выполняют конкретные функции: снимают видео и монтируют ролик, и т. п.

Волонтеров мы каждый год набираем заново. Есть несколько человек и несколько групп людей, которые работают с нами из года в год. Но важно, чтобы они каждый раз оценивали свои силы и возможности участия в проекте. У нас интересно, но не просто. Даже на этапе заполнения анкеты волонтера нужно приложить усилия, потому что уже в эти дни мы проясняем мотивацию человека. И это первый «фильтр».

Координатор волонтеров — главный во всём процессе от начала и до конца. Руководителю проекта/события важно совпасть с ним по ценностям и синхронизировать управленческие процессы, и дальше — доверять. У нас такой руководитель один, ему подчиняются ещё 10–12 координаторов, они у нас максимально в контексте, работают в составе экспертного совета Душевного Bazar'a, а под ними — все остальные.

Плюс мы находим партнёров. Корпоративные волонтеры — это находка для организатора благотворительного события. Так как это люди

бизнеса, им можно отдавать самые сложные функции и процессы. Например, волонтеры ГК «Дикси» в 2017–2018 годах полностью координировали концертную площадку — место, где всегда всё идёт не по расписанию, но при этом здесь не может ничего не происходить. И ни разу им не понадобилась наша помощь как организаторов: высший пилотаж! И нам спокойно, и они довольны, а всё потому что совпадаем по ценностям.

Приходят студенты, это история немного другая. Например, будущие менеджеры по корпоративной социальной ответственности, которые учатся в Высшей школе бизнеса МГУ, наше событие для них — что-то вроде практики, им за это баллы начисляют. А их преподаватели — наши активные волонтеры. Есть волонтеры-школьники, они тоже наши традиционные участники — кто-то с родителями приходит, а кто-то в составе общественного объединения. Мы всем рады!

Все волонтеры обучены про смыслы Душевного Bazar'a, чтобы они могли не только показать гостям, где можно поесть и куда пройти, но и разъяснить про глубинные смыслы события. Самое сложное — это подготовка волонтеров, таких разных по возрасту, опыту и знаниям, в том числе о Душевном Bazar'e. Ведь нам важно, чтобы он и на площадке помог — подсказал,

как куда пройти, рассказал о том, что же происходит на события, при этом был вежлив, даже если гость чем-то раздражён. Перед десятым событием программа обучения волонтеров у нас стала объёмнее, чем для сотрудников НКО и социальных предпринимателей — участников. Такое очередное эволюционное изменение в проекте.

За несколько лет поменялись и роли основных членов команды: если раньше было чёткое разделение по функциям — ты за НКО отвечаешь, а ты за партнёров, то в последние три года мы миксуем задачи: с одной стороны чтобы люди понимали, что и как в целом внутри проекта происходит, и чтобы не заскучали те, кто не может работать над одной задачей. При распределении обязанностей учитываем, к чему человек больше склонен, что его драйвит.

Подбираем людей по ценностям — в это мы верим больше. При знакомстве с кандидатом мы спрашиваем его о мечте — и его собственную безотносительно нас, и его собственную, которую он мог бы и хочет реализовать в том числе на Душевном Bazar'e.

Команда у нас меняется год от года, цикл — один год, проект сложный, менеджеру, который отработал один Душевный Bazar, дальше необходимо развиваться, а ему у нас вертикально расти некуда, и если человеку это важно, то он уходит туда, где может это найти. Душевный Bazar — это отличная возможность обучения не только для наших коллег из НКО и социальных предприятий и волонтеров, но и для нас самих. Ещё ни разу мы не сделали что-то с отсылкой на то, что так было раньше. Ставим себе амбициозные задачи, которые требуют и нашего развития тоже, и учимся через опыт, реализуя проект, год за годом. Один и тот же человек до проекта и после его окончания — это две очень разные личности.

Мифы, которые всем мешают

Если руководитель «горит» этим событием, то и вся команда так же им «горит».

У всех свои смыслы и мотивация, нужно их выяснять и понимать, опираться на них, с уважением относиться к возможностям и ограничениям сотрудников и не пытаться навязать им вашу степень горения.

Волонтеры — это рабочая сила.

Волонтеры — это такие же члены команды, как и все остальные люди, у них так же есть потребности и смыслы, и с ними нужна такая же работа, как со всей командой.

Если команда работает над событием не первый год, значит, она уже отлично всё знает и не обязательно каждый раз всё заново планировать и всех готовить.

Даже если команда опытная, её необходимо пересобирать перед каждым событием: проговаривать смыслы события, новые нюансы, ожидания от людей и их функции, выстраивать взаимодействие внутри и отслеживать конфликты.

Если кто-то ушёл из команды, которую мы так долго и тщательно строили, то он предатель.

Каждый человек может уйти в любой момент. Проектная команда — это всегда история с концом, проект (событие) заканчивается, и люди могут уйти в другую организацию, в том числе к вашим конкурентам, и работать там, применяя полученный у вас опыт. Это нормально и это хорошо, никто не думал вас предавать, человек сверялся со своими приоритетами и перспективами.

Как это делают другие

О том, как важно не тушить энтузиазм нового сотрудника, даже если он вас раздражает и выбивается по стилю из общей команды

Анастасия Чепиль, менеджер проектов и программ Благотворительного Фонда развития сообщества «Гарант» (Архангельск)

В 2017 году я, как представитель Архангельского Центра социальных технологий «Гарант», работала с инициативой Фонда «КАФ» — #ЩедрыйВторник. Одной из самых ярких историй, которая многому меня научила, я считаю опыт работы с Новодвинском. Здесь с самого начала у нас сложилась отличная рабочая группа, включившая в себя не только некоммерческие организации, но и административный ресурс.

Проект планировался масштабным, с участием населения, организаций, бизнеса и СМИ. И вроде эффективности у нас было хоть отбавляй и всё работало, в команде не было искры и драйва. Видимо потому что команда наша была про «планирование и графики». Подумав, мы решили пригласить к себе активиста, заряженного идеей «полезного добра», он должен был «зажигать», стать нашим драйвером и вдохновителем. Нам было важно, чтобы новый человек не только обладал харизмой, но и был внимателен к ре-

зультатам, генерил новые смелые идеи, которых сами мы не придумаем из-за своей осторожности и осмотрительности.

Нужного нашей команде человека мы нашли. Им стал Слава Митичев, работавший ранее с конно-спортивным клубом. Благодаря его невероятной энергоёмкости и энергоотдаче, наш проект практически сразу превратился из «Отличная работа» в «Вау! Отличная работа».

Первое, что сделал Слава — предложил привести лошадей в детский дом для детей с инвалидностью. Просто представьте себе, как лошади идут в гости к детям. Не дети выезжают к лошадям, а наоборот! А заодно и собаки, веселые и ласковые. На второй год реализации проекта Слава организовал в нереально короткие сроки поездку этих детей на турбазу.

Наша работа нравилась жителям и нам самим. Нам на помощь вышел весь город: журналисты, администрация, местные жители, предста-

вители разных серьезных инстанций, лошади, собаки и козы. Все.

Приехало областное телевидение, сняли куда больше сюжетов, чем мы предполагали (потому что даже административный ресурс — не бесконечен). А всё потому, что мы добавили к своему опыту недостающий кусочек — нового непохожего на нас человека. Коммуникабельного экстраверта.

Круто быть разными! Эту простую истину мы частенько забываем, составляя команду и работая с партнёрами. Примите то, что тот человек, который вас раздражает, может быть необходимой частью вашей команды.

Мы могли подавить энтузиазм нового человека потому, что работали по схемам и графикам (на самом деле, Славу не потушить даже несколькими пожарными расчетами, я думаю, и мы бы тоже не справились). Слава громкий,

подвижный и рвётся в бой (я, например, совсем не такая). По идее, мы с ним идеальная, но не самая совместимая команда.

Но, когда кто-то оказывается не таким, как вы, подумайте, так ли это плохо? Тот человек, который «ничего не умеет», «слишком торопится», «излишне эмоционален» или «слишком серьезен» — часто оказывается недостающим звеном и изюминкой команды. Вполне возможно, что с ним вы разовьете не только проект, но и себя. Что касается риска, что человек в команду не впишется, то здесь все упирается исключительно в собственную проактивность и в умение понимать прелесть противоположности, её силу.

Как необязательность творческого исполнителя может помешать реализации плана и почему это нельзя пускать на самотёк

Оксана Б., директор благотворительного фонда, помогающего больным детям*

Проектом нашей некоммерческой организации, является реабилитационная театральная студия, где приглашенные специалисты (режиссёр, декоратор, репетиторы) ставят с нашими подопечными детьми спектакль, в котором у каждого ребёнка своя роль. Все наши юные артисты ранее перенесли сложные заболевания, подготовка и участие в спектакле является для них частью социально-психологической реабилитационной программы.

На этапе подготовки спектакля у нас появились сложности. Режиссёр спектакля нарушал договорённости и сроки, прописанные в проекте, и между ним и координатором проекта возник

конфликт. Координатор проекта отвечает за проведение репетиций и других плановых мероприятий, а режиссёр, соответственно, за основное содержание: репетиции, постановку и выпуск спектакля.

Возможно все дело в том, что координатор почти в два раза моложе режиссёра, и её замечания он изначально не принимал всерьёз. Координатор несколько раз напоминал о подписанном договоре, его условиях и сроках. Режиссер в ответ обиделся и начал игнорировать звонки и просьбы. Он мог без предупреждения пропустить репетицию или отменить её буквально за полчаса

*По просьбе автора кейс публикуется на условиях анонимности.

до начала, пренебрегал частью подготовительных этапов постановки спектакля. Все свои просьбы он начинал так: «я хочу», «мне надо».

Увещевания координатора, что они с режиссёром работают на общие цели, и их задача успешно поставить спектакль, реализовать проект по социально-психологической реабилитации детей через творчество, не находили отклика. Режиссёр пытался снять с себя ответственность перед детьми и родителями, публично обвиняя координатора в отмене репетиций. Но координатор не стал реагировать на провокации и вступать в открытый конфликт с режиссёром.

Участники остро реагировали на происходящие конфликты. Дети не хотели посещать репетиции, на которых не присутствует режиссёр и расстраивались, если он не появлялся на заявленном занятии. Родители не воспринимали всерьёз встречи, которые проводили помощники режиссёра и при отмене репетиций высказывали координатору своё неудовольствие его работой и ставили под сомнение его компетентность. Переносы репетиций негативно сказывались на посещаемости, и следовательно — подготовке спектакля.

Проблема взаимодействия разрешилась только после того, как координатор осознал и принял детскую позицию режиссёра.* В личной беседе с ним координатор признал значимость режиссёра, его творческий потенциал, подтвердил, что без его помощи с постановкой спектакля координатору не справиться. Это помогло повысить мотивацию режиссёра, наладить репетиционный процесс. В итоге спектакль состоялся, но длительный конфликт, к сожалению, сказался на его качестве.

Из этого опыта я сделала несколько выводов. Во-первых, состояние Ребёнка свойственно творческим людям, так как человек находится в близком контакте со своими чувствами, эмоциями, фантазией. Во-вторых, всегда до начала совместной работы нужно проанализировать, какую поведенческую позицию коллега может занять (как на этапе проведения переговоров, так и на этапе дальнейшего взаимодействия) и как мы будем

на него воздействовать, чтобы не пострадали сроки и результаты проекта. В-третьих, понимая, что партнёр склонен действовать преимущественно из состояния Ребёнка, стоит ещё раз взвесить необходимость взаимодействия именно с ним (если взаимодействие неизбежно, нужно просчитать все плюсы и минусы). В-четвёртых, во время совместной работы нужно чётко следить за собственным стилем коммуникации, реагировать не эмоционально, а рассудительно (не обижаться, не проявлять агрессию, не игнорировать поведение партнёра).

Я думаю, что риск влияния «токсичного» и необязательного специалиста мы могли предусмотреть, но нашими основаниями для выбора был опыт успешной работы режиссёра. Чтобы не повторять ошибок в будущем, в трудовой договор мы добавим пункт с указанием финансовой ответственности приглашённого специалиста за несовершенное действие и невыполненную задачу. Также мы поняли, как важно оценивать реальную мотивацию специалиста при заключении с ним договора, и способность не только создавать творческий продукт, но и соблюдать сроки и обязательства.

*Автор имеет в виду концепцию Эрика Берна, согласно которой, каждый человек в коммуникации с другим человеком может находиться в одном из трёх состояний: Ребёнка, Родителя или Взрослого.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Зачем знать типы личностей,**
<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a21911>
- **Четыре фактора успеха управленческих команд,**
<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p17884>
- **Всевидящее око. Как управлять удаленной командой,**
<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371329-vsevidyashchee-oko-kak-upravlyat-udalennoy-komandoy>
- **Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО «Из спасателей в профессионалы»,** http://pronko.d-group.ru/prongo_online#gid
- **Искусство вовлечения. Как максимально полно раскрыть потенциал сотрудников,** Джим Хоуден
- **Стили менеджмента: эффективные и неэффективные,** Ицках Адизес
- **Эмоциональное лидерство,** Дениэл Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис
- **Как стать первоклассным руководителем: правила привлечения и удержания лучших специалистов,** Джеффри Фокс
- **Успех чужими руками: эффективное делегирование полномочий,** Мария Урбан
- **МВТІ. Определение типов. У каждого свой дар,** Изабель Майерс Бриггс
- **5 пороков команды,** Патрик Ленсиони
- **Как решать пять основных проблем команды,** Патрик Ленсиони
- **Сверху вниз. Почему не умирают иерархии,** Гарольд Ливитт

- **Успешная команда: как её создать, мотивировать и развивать,**
Роберт Мэддакс
- **Надежда как инструмент управления: мобилизовать команду и достичь выдающихся результатов,**
Гарри Хатсон
- **Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя,**
Светлана Иванова
- **12 элементов успешного менеджмента,**
Джеймс Хартер, Родд Вагнер

Глава 7

Работа с площадкой события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1 Площадка события — такой же партнёр, как и все остальные, поэтому взаимодействие с ней строится на принципах и правилах партнёрства: взаимные интересы, договорённости, обязательства, прояснение деталей, отчётность.*
- 2 При выборе площадки важно смотреть на неё как глазами организатора, так и глазами гостей события.*
- 3 У всех площадок, особенно бесплатных, есть риски отмениться в последний момент (затопило, забрали под мероприятие губернатора и т. п.), поэтому необходимо иметь запасной аэродром. У открытых площадок к этому добавляются погодные риски, нужно подготовить план на случай дождя и холода.*
- 4 У каждой площадки есть свои требования и ограничения, необходимо их выяснить и чётко соблюдать, чтобы не возникало разногласий и не приходилось отказываться от каких-то идей, если поздно выяснится, что они не могут быть реализованы на площадке.*
- 5 Для подготовки персонала площадки к событию нужно провести технический брифинг — собрать всех сотрудников, кто будет задействован во время подготовки, проведения и демонтажа, от уборщиц и охранников до менеджеров по работе с клиентами, и проговорить с ними все детали и их функционал.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Душевный Bazar за годы своего существования прошёл несколько площадок. Мы начинали с шатра во внутреннем дворе отеля «Аэростар», где расположен наш офис, на второй год переместились в ARTPLAY, после него три года подряд был выставочный павильон в парке Сокольники, затем — Экспоцентр на Краснопресненской набережной, и наконец, последние три раза — Гостиный Двор, самый центр Москвы. Росло событие — ширился метраж.

Несмотря на то, что с каждым годом у команды Душевного Bazar'a становилось всё больше опыта и навыков подготовки события, в том числе опыта работы с разными площадками, каждый раз, когда мы переходили на новую площадку, это означало начать готовить событие с нуля.

Каждую новую площадку важно пройти своими ногами и посмотреть на неё сначала глазами организатора: как мы здесь расположимся, как будем зонировать пространство, как мы будем тут разгружаться, а куда денем кофры и коробки, когда все смонтируют, а где будет штабная, а где гримерки, а сколько здесь туалетов, а где медпомощь если что, а как подвести электричество к сцене, а вот тут у нас будет фудкорт, но и можно ли туда воду провести?

Дальше смотрим на площадку глазами гостя. Как он сюда доберётся, на чём, где оставит машину, долго ли идти от метро. Вот гость входит — что ему нужно в первую очередь? Раздеться (у нас событие зимой). Что дальше? Он хочет сориентироваться, получить какую-то информацию о событии, рекомендации, значит, вот сюда мы ставим наш информационный стенд с волонтерами, которые будут раздавать программку, могут рассказать о содержании программы и о любой площадке события. Куда гость пойдёт даль-

ше, на что обратит внимание, что его зацепит, где он остановится? И так далее — через всю площадку и в разные моменты дня.

Дальше нужно выяснить требования площадки: что здесь разрешено и доступно, а что нет. Например, можно ли что-то вешать на стены, построить подиум, как провести воду для фудкорта, если мы планируем его устроить, можно ли приводить на площадку животных, и многое другое — в зависимости от формата и содержания события.

К октябрю у нас обычно готов детальный перечень того, что нам нужно от площадки, планы её застройки, размещения стендов участников, описание каждого стенда — как он устроен, сколько места занимает, из чего состоит, сколько розеток нужно, сколько стен (если они нужны), сколько входов должны быть открыты и т. п. — тогда начинаются согласования с площадкой. Мы обсуждаем каждую деталь, объясняем, показываем, фиксируем. Это сотни деталей, нюансов и требований, которые нужно предусмотреть и обеспечить. А чтобы это получилось — необходимо максимально детально заложить это в планировании. Вот у нас планируется концерт — для него нужно строить подиум, а как освещать? Если с точки подвеса — то какая максимальная наг-

рузка на точку, а если с точки подвеса очень дорого — то давайте мы поставим опоры, а какие лучше, чтоб их не снесли посетители? Или вот мы делаем фудкорт — и вот этим ребятам, чтобы готовить еду, нужна вода, а сколько стоит воду провести к тому месту? А, миллион. Нет, спасибо, такой фудкорт нам не нужен, мы лучше пригласим тех, кто готовыми пирожками торгует. Что с возможностью подъездов и парковок, как работают монтажные ворота, какой габарит в них проходит? И многое, многое другое.

С площадкой мы всегда работаем так же, как со всеми другими партнёрами: подробно проговариваем и прописываем взаимные обязательства. Если площадку выделяют бесплатно, то далеко не всегда её владельцы готовы подписывать соглашение, где прописаны все детали. И в такой ситуации руководитель проекта должен принять управленческое решение, готов ли он на риски. Или, например, готов ли он проводить мероприятие на площадке какой-то государственной организации, которая потом отчитается вашим мероприятием, и вас не упомянет.

Качество партнёрства с площадкой совершенно не зависит от того, платите ли вы за аренду

или нет. Бывает бесплатно и при этом хорошо, а бывает — вы заплатили деньги, а на площадке тем не менее персонал по-хамски может отказать что-то делать, выполнить какую-то работу, задачу. Поэтому с персоналом тоже нужно строить отношения, общаться, оговаривать детали и распределять ответственность. Не бывает так, что достаточно заплатить, и всё будет круто само собой.

Наша любимая площадка была в парке Сокольники — они предоставляют пространство, знакомят с правилами, а дальше мы сами делаем и решали всё, что нам нужно. У других выставочных площадок не так: у многих есть свои аккредитованные поставщики для всего — звука, света, застройки стендов и т. п., они закреплены на этой площадке и всегда получают от неё заказы, а потому, с учётом нулевой конкуренции, могут делать свою работу как угодно, не заботясь о клиенте. С такими площадками работать труднее, требуется больше сил и контроля за подрядчиками. И даже если мы уже много событий провели на одной площадке, это не значит, что можно расслабиться. Каждый раз необходимо держать руку на пульсе.

Мифы, которые всем мешают

Если мы заплатили за аренду площадки, то с ней не будет никаких проблем, всё сделают на высшем уровне.

Оплата аренды площадки ещё не гарантирует, что всё по умолчанию будет организовано правильно и с соблюдением всех ваших требований. Поэтому с оплаченной площадкой необходима такая же тщательная работа, как с бесплатной.

Мы заключаем договор с руководителем площадки и все вопросы решаем с ним, а он должен подготовить персонал площадки к нашему событию.

В зависимости от типа площадки, на ней могут работать разные специалисты — ивент-менеджеры, техники по свету и звуку, оформители, грузчики, охранники и т. д. Общаться, строить отношения и проговаривать функционал и ответственность необходимо напрямую со всеми, кто будет задействован при подготовке и проведении вашего события.

Если нам дали площадку бесплатно, то мы не можем ставить свои условия и жестко контролировать соблюдение договорённостей, а то вообще откажут.

Профессионально и качественно работающие площадки заключают договор в любых случаях, в том числе когда предоставляют своё пространство бесплатно. Обсуждать с площадкой детали и нюансы события, прописывать в договоре условия сотрудничества и обязательства обеих сторон необходимо, это снижает риски и заметно облегчает работу по подготовке и проведению события.

Как это делают другие

Почему удобно расположенная площадка всегда лучше идеальной

Елена Дроздова, координатор проектов Общественного движения «МамКомпания» (Тула)

Так как мы мероприятия проводим часто и давно, то у нас были разные площадки: и крытые (в торговых центрах, музеях), и открытые (в парках или на городских площадях). При выборе места мы всегда ориентируемся на цели мероприятия. Всегда учитываем доступность площадки для гостей, чтобы к ней можно было легко подъехать, обращаем внимание на её размер. Например, если планируем мероприятие для мам с детьми, то однозначно выберем площадку в центре города, куда можно легко добраться без машины. Стоимость аренды тоже важный фактор. При выборе, мы чаще всего стараемся выбрать площадку, которую город готов предоставить бесплатно или за минимальную стоимость. Большой плюс в том, что мы — некоммерческая организация, и все мероприятия проводим бесплатно для аудитории. Иногда это оказывается решающим аргументом для владельцев площадки. В итоге получается взаимовыгодное сотрудничество: они предоставляют нам площадку, а мы им аудиторию. Поэтому, например, торговые центры часто готовы бесплатно предоставлять нам место для проведения событий.

При выборе мы также обращаем внимание на безопасность площадки. Мы часто организуем детские мероприятия и проводить их в каком-то крутом, современном молодежном пространстве мы не будем, так как там обычно много стекла и железа, что неприемлемо для нашей аудитории.

Если все-таки мы выбираем платную площадку, то основным источником её финансирования становятся грантовые средства или средства коммерческих партнёров — спонсоров нашего мероприятия. У нас однажды был негативный опыт с платным входом и арендой. Мы проводили Фестиваль театров. В стоимость билетов мы закладывали стоимость аренды. Но нам не удалось продать достаточное количество билетов, поэтому пришлось потратить собственные средства, и мероприятие фактически вышло в минус.

Есть опыт и неудачного выбора площадки. Так произошло в Калуге, где мы проводили фестиваль для будущих родителей. Планировалось, что он продлится целый день и будет адресован нескольким возрастным категориям (чемпионат ползунков для совсем маленьких деток и лекторий для беременных). Мы долго

выбирали площадку. Оказалось, что единственное место, которое подходит по размеру и стоимости — загородный отель. Добраться до него оказалось проблематично. Несмотря на то, что мы выкладывали много схем проезда и несколько раз писали, как до него добраться, часть участников не пришло (из 1000 заявленных участников мероприятие посетило только 700). Из-за этого забег не получился таким массовым как планировался изначально. Конечно, партнёры были недовольны. Наша ошибка в том, что мы не подумали об организации трансфера для доставки гостей.

На подготовительном этапе очень важно зафиксировать письменно все договоренности, потому что часто устно договариваешь об одном, а по факту получаешь другое. Мы обычно стараемся заключить договор или прописать соглашение, а если это городские площадки, то мы в письме прописываем, что нам предоставляет площадка безвозмездно и какое оборудование и инвентарь мы туда завозим. Очень важно учесть время ра-

боты площадки, от этого зависит время монтажа/демонтажа. Это нужно обсудить заранее. Как и пропускной режим (нужно ли предоставить заранее номера машин или допуск пройдет свободно). Нужно обязательно контактное лицо, которое сможет быть всё время на связи и поможет оперативно решить возникшие вопросы.

В день мероприятия важно соблюсти все договоренности. Нужно наблюдать за работой партнёров (чтобы они на площадке делали только то, что согласовано и не портили имущество). Был у нас один случай, когда мы проводили мероприятие в Тульском кремле. Там нельзя ходить по газонам и за этим очень тщательно следят. Мы несколько раз предупреждали об этом партнёров. И даже в день мероприятия у нас работал волонтер, который следил за этим. Это важно для построения долгосрочных отношений, чтобы в дальнейшем мы могли рассчитывать на эту площадку.

История 1. Как хорошая площадка помогает организаторам сделать их событие ещё лучше

Елена Темичева, директор по коммуникациям и стратегическому развитию центра «Благосфера» (Москва)

На площадке «Благосферы» в год проводится более 500 событий. Все форматы перечислить невозможно: от маленьких встреч небольших групп сотрудников и волонтеров до огромных событий с участием нескольких тысяч человек (фестивали, конференции, ярмарки). Площадка позволяет делать все. У нас нет тематических ограничений, кроме политики и религии. Причем, если религия не касается догм, если это о благотворительности, то мы к этому нормально относимся, это допустимо. Но если планируется идеологическая или политическая прокачка, то нет.

Проведение мероприятия или события на площадке НКО оплачивает как услугу. Отмечу,

что ценник у нас меньше, чем у коммерческой структуры. К тому же для НКО мы безвозмездно предлагаем воспользоваться в течение месяца определенным сервисом (коворкинг, переговорные комнаты).

Есть целый список пунктов, на которые мы обращаем внимание при согласовании мероприятия. Даже если предполагается бесплатное использование, мы всё равно заключаем договор. В нём прописываем правила пользования площадкой (ответственность за оборудование, мебель). Наш ивент-менеджер сопровождает каждое событие, иначе мы рискуем площадкой и качеством мероприятия. До начала мероприятия и пос-

ле него менеджер вместе с организатором осматривают площадку. Бывало, что большие события с детьми заканчивались ремонтом.

У нас на сайте работает система бронирования. Все начинается с электронной подачи заявки. В ней есть обязательные и необязательные поля. Нам нужно знать минимум, чтобы сказать, подойдет или не подойдет наше помещение для события. Есть ряд технических вопросов: количество гостей, будет ли меняться зональность. Обязательно требуем четкое ТЗ по реквизиту и оборудованию. Иногда, конечно, сложно заранее сказать, сколько понадобится, например, стульев. Но если на мероприятии планируется активность, для которой нужно определенное количество стульев, парт и так далее, а нам об этом сообщают в день события, мы иногда не в состоянии обеспечить ими организаторов. Похожая ситуация происходит с трансляциями. Мы просим заранее присылать материалы для трансляции, указывать, что это за материал, какое разрешение экрана необходимо. Но частая история, когда событие вот-вот начнется, а спикер говорит, что у него все видеоматериалы на компьютере. Мы пытаемся разрешать такие ситуации, но все-таки лучше это обговаривать заранее.

Обязательно до мероприятия организатору нужно посетить площадку. Даже если он здесь уже был в качестве участника, даже если он видел большое количество фото. Нужно всегда осматривать площадку. Мы на месте можем дать технические советы в соответствии с форматом события: работа с микрофонами в зале, свет, звук, место встречи и так далее. У нас не всякие децибелы пройдут, ведь мы размещаемся в объекте культурного наследия, поэтому есть определенные требования.

Бывало, что посмотрев на план мероприятия, мы требовали предоставить определенное количество волонтеров на площадку. Связано это с тем, что мы понимаем, что событие не получится, если организаторы будут не в состоянии обеспечить должное обслуживание на площадке.

С организацией всегда обсуждаем все правила, наши менеджеры следят за их исполнением. Лучше все сто раз проверить, ещё раз приехать на площадку, чем все в спешке делать за два часа до события.

История 2. О трудностях работы НКО на чужой площадке и с аудиторией, которая шарахается от благотворительности

Самым ярким опытом последнего времени стало участие «Благосферы» в большом концерте известной французской певицы ZAZ. У нее есть благотворительный проект — Фонд «Zazimut», он объединяет благотворительные организации из разных стран, которые работают над системными изменениями в социальной сфере с помощью просвещения, обучения разных аудиторий, поддержки других организаций, вовлечения людей в благотворительность. «Zazimut» обратился к «Благосфере» с предложением о сотрудничестве, до этого мы не знали

о существовании этого проекта.

В каждом городе, куда с гастролями приезжает ZAZ, ассоциация «Zazimut» находит благотворительные организации, цели которых им созвучны, чтобы на концерте они могли познакомиться с аудиторией, продвинуть свою деятельность и идею. Нам предстояло выступить на площадке Крокус Сити Холл. А это семь тысяч зрителей.

При подготовке возникла сложность в коммуникации. Для нас эта история поделилась на две: общение с вдохновляющей, замечательной командой ZAZ и этап согласования, который мы про-

шли с продюсерской компанией.

Требованиям Фонда «Zazimut» и продюсерской команды мы полностью соответствовали, тем не менее, у нас запросили учредительные документы (на русском и английском языках), просили представить деятельность определенным образом с учетом перевода. Мы к такому подходу были готовы. Понимали, что у международной команды есть свои правила. Прошли через ряд согласований, предоставили всю необходимую информацию.

С площадкой вышла совершенно другая история. Здесь нам потребовалось получить согласование на уровне директора Крокус Сити Холла, предоставить огромное количество документов, в том числе перечень всего, что мы привезём — от листовок до мебели, на площадке нам ничего не предоставлялось. Соблюдение всех формальностей отняло очень много времени и сил у нашей команды.

Концерт начинался в восемь вечера. Нам нужно было быть на площадке уже в четыре. Наша команда (сотрудники и волонтеры, которые должны были стоять в холле и общаться со зрителями), реквизит и оборудование прибыли вовремя. Но из-за долгого согласования мы до пяти часов находились на проходной Крокус Сити Холла. Все это время команда «Zazimut» (с сопровождением и продюсерами) находилась у директора, уговаривали нас пропустить.

Мы теперь понимаем: у площадки есть свои ограничения, которые связаны с безопасностью. Например, мы получали в типографии специальные свидетельства о пожарной безопасности материалов, на которых напечатан наш баннер. Так же необходимо было предоставить

заранее все списки (фамилии, имена, отчества, паспортные данные). Чтобы начать работу нам был нужен представитель PR-департамента концертной площадки. Она вместе с нами определила место, где можно разместиться, чтобы не нарушить интересы рекламодателей площадки, чтобы мы своими конструкциями ничего не перегородили. Кроме того, мы согласовали точки продажи. Помимо представителей Крокус Сити Холла с нами ходили и представители ZAZ, которые отмечали, где им удобнее нас разместить для видеосъемки.

После концерта люди стали к нам сами подходить. Хотя и не массово, но мы успели «пропустить» через наши пункты сотни зрителей. И мы заранее предусмотрели, что на основных выходах с площадки – к метро и стоянке – стоят наши волонтеры и вручают общую информацию о возможностях для горожан в Благосфере. И эту информацию, в отличие от наших флаеров перед концертом, зрители брали охотно. Эффектом для нас стал увеличившийся прямо на следующий день после концерта поток в благотворительный магазин и скачок популярности в соцсетях. Мы сделали для себя вывод, что нужно, вне зависимости от наличия посредников (в нашем случае продюсерской компании), самим досконально разобраться в тонкостях всех требований площадки: безопасность, внутренний распорядок, информационное сопровождение. Даже если невозможно напрямую что-то обговорить заранее, быть морально и технически готовым к выдвигаемым через посредников требованиям.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **10 критериев выбора площадки для мероприятия: часть 1,**
<http://beeevent.ru/kak-vibrat-ploschadku-vol1>
- **10 критериев выбора площадки для мероприятия: часть 2**
<http://beeevent.ru/kak-vibrat-ploschadku-vol2>

Глава 8

Коммуникационное сопровождение события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1 Коммуникационное сопровождение события — это работа не только (и не столько) со СМИ. Это процесс, в который включены все заинтересованные в событии стороны: участники, партнёры, гости, органы власти и, конечно, СМИ.*
- 2 Каналы коммуникации необходимо тщательно выбирать в зависимости от целевой аудитории, а особенно — если она неоднородна.*
- 3 Событие, конечно, должно иметь цель, также необходимо планировать и его результаты, но не менее важно сформулировать (и обязательно письменно зафиксировать) ключевые месседжи, которые вы намерены транслировать.*
- 4 В коммуникационном сопровождении события так или иначе участвует почти вся команда, готовящая событие, поэтому важно, чтобы все её члены понимали смысл события, обладали общим видением происходящего, умели донести до сознания всех, с кем предстоит взаимодействовать (и каждого из своих собеседников, и большой аудитории) ключевые месседжи события.*
- 5 Соцсети — обязательная составляющая современной коммуникации. Страницу и анонсы события необходимо публиковать в тех соцсетях, где преимущественно представлена ваша аудитория.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Мы всегда тщательно сегментируем аудиторию, чтобы правильно донести до неё ключевые сообщения. Гости нашего события разные, и мы ориентируемся на них: кому интересно «про ярмарку и песни» — мы рассказываем им о ярмарке и песнях. Кому важно «про собачек» — для них мы позиционируем Душевный Bazar как событие «про собачек»... (не искусственно, а потому что эта тема действительно есть, и связанный с ней контент занимает четверть площадки) — для каждого сегмента аудитории ищем площадки, формулируем месседжи и транслируем их.

Главное в коммуникационном сопровождении события — это не то, что о вас рассказали «в телевизоре». Сначала спросите себя: «А смотрит ли наша аудитория телевизор?» Так, аудитория Душевного Bazar'a — это зачастую люди, работающие в крупных компаниях с сотнями (или даже тысячами) сотрудников. И если они делают рассылку внутри своей корпорации, пишут об этом в своих корпоративных СМИ, то каждый сотрудник это видит, читает и может прийти к нам со своей семьей. Мы уже знаем, что большая часть людей приходит на Душевный Bazar либо через фейсбук, либо из корпоративного мира, либо это родственники и друзья нашей команды, участников и партнёров. Соответственно, это и есть для нас преимущественные каналы коммуникации.

И тем не менее мы понимаем, что СМИ нам тоже нужны, потому что это — средство создания репутации, способ легитимизации и возможность привлечения внимания широкой аудитории (которая хотя бы узнает, что участвовать в благотворительности можно и таким вот образом). Поэтому вовлекать СМИ в сферу своей работы всегда важно, как важно и помнить, что, как и все остальные, они тоже наши партнёры. Поэтому мы не просто рассылаем пресс-релиз накануне события, а начи-

наем взаимодействовать со СМИ задолго до назначенной даты. Особенно важно, если вы делаете событие впервые, — идти по «тёплым контактам», а не забрасывать СМИ рассылками. Их нужно заинтересовать и что-то им предложить. Это относится не только к официальным СМИ, но и к разнообразным сетевым площадкам, в том числе и пабликам в социальных сетях.

Изучаем тематику теле- и радиопрограмм или обращаемся в те, где мы уже участвовали, предлагаем им форматы, которые могут заинтересовать их аудиторию. Нас приглашают в студию поразмышлять о благотворительности, о возможности участия в ней обычных людей, о том, какие проблемы решают НКО и как им можно помогать. Это, конечно, разговор не столько о Душевном Bazar'e, сколько создание запроса, внесение в информационную повестку нашей темы. Это тоже важно делать, чтобы готовить аудиторию к мероприятию.

У Душевного Bazar'a есть ключевые месседжи, и мы просим все НКО, участвующие в событии, также сформулировать, чтобы потом транслировать аудитории, месседжи своих площадок. Это помогает сконцентрироваться на смыслах события и легко донести их в любой ситуации

и до любой аудитории — от таксиста, который везёт вас домой после трудного рабочего дня, до официального мероприятия, где у вас есть три минуты, чтобы рассказать о своём проекте.

Стилистика коммуникации тоже всегда зависит от канала и аудитории, но все мы знаем, что личные истории (и вообще рассказывание историй) воздействует лучше, чем обезличенные информационные посты. И замечательно, если в соцсетях получается рассказывать истории силами не только пиарщика или руководителя. Когда подготовку к событию освещают разные члены команды, рассказывают свои истории, с чем они сталкиваются во время подготовки, по поводу чего ликуют или расстраиваются, что получается, а что нет, это глубоко цепляет аудиторию.

Ещё один важный момент при подготовке события — обучение членов команды, которые будут работать на площадке. Мы всегда обучаем наших сотрудников и волонтеров, объясняем ключевые месседжи, прорабатываем типичные

ситуации диалогического взаимодействия с гостями, тренируемся отвечать на вопросы, давать информацию, работать с возражениями.

За все годы, что мы проводим Душевный Bazar, мы не раз слышали, что работа на событии — это самая главная трудность в плане коммуникаций для НКО. Далеко не все сотрудники и волонтеры могут объяснить гостям смысл их площадки, активностей, рассказать о проектах организации и при этом не выглядеть просителями, не давить на жалость («сделайте пожертвование, у нас больные дети») и не пытаться манипулировать, призывая «к добру и свету». На десятый год мы решили, что сами будем готовить волонтеров для всех площадок, работающих на Душевном Bazar'e, чтобы они могли доступно (и в едином ключе) транслировать ценности и смыслы происходящего. Знаем, что идеально не получится, но не можем не попробовать.

Мифы, которые всем мешают

Мы рассказываем о своей деятельности на всем привычном и понятном языке.

На самом деле НКО часто рассказывают о себе и своих событиях как бы глядя на себя изнутри, так, будто аудитория уже всё о них знает, понимает их и не сомневается в них, также владеет понятиями и спецификой языка. Но нет. Важно говорить с людьми на их языке, избегать профессионального жаргона (например, не называть детей с синдромом Дауна «солнечными детками», ибо непосвящённая аудитория не в курсе) и создавать ясные послания без терминов.

Наше событие должно быть всем интересно, потому что мы делаем добро.

Делать добро — это не настолько однозначно позитивный фактор, как считают те, кто занимается благотворительностью. Жители города могут по-разному воспринимать работу НКО, она может вызывать не только тёплое чувство и желание помочь, но и сопротивление и недоверие. Чтобы доказать необходимость события, важно понимать свою аудиторию и её потребности, обращаясь к людям, думать именно об этом, а не объявлять о безусловной пользе добрых дел.

СМИ нужны новости и инфоповоды, поэтому наши пресс-релизы их заинтересуют.

Потребительское отношение к СМИ вредит сотрудничеству, обезличенная рассылка пресс-релизов часто не даёт нужного результата. Нужно выстраивать партнёрские отношения с конкретными представителями СМИ, заранее общаться с ними по предстоящим инфоповодам, сообщать о событии и интересных героях, — что называется, «подводить» к событию заранее.

Как это делают другие

Как выжать максимум из ключевой активности на площадке события

Елизавета Яковлева, в 2019 году PR-специалист благотворительного фонда «Старость в Радость» (Москва)

Благотворительный фонд «Старость в радость» можно назвать ветераном Душевного Bazar'a. И, по мере того, как проект развивался, концепция нашего участия также претерпевала изменения. Понимая, что форматы присутствия фонда на различных площадках необходимо менять, исходя из запроса времени и аудитории, в 2019 году мы решили максимально сосредоточиться на двух ключевых активностях. Поскольку основная цель участия в ярмарке - коммуникация, мы сразу отмели все форматы, имеющие прямое отношение к фандрайзингу, а также решили не перегружать площадку действиями, мешающими получить исчерпывающее представление о задачах фонда здесь и сейчас. Поэтому флагманскими активностями Душевного Bazar'a -2019 стали программа «Поздравить открыткой», в рамках которой гости ярмарки могут поздравить с наступающими праздниками наших подопечных, и традиционный сбор подарков для бабушек и дедушек, живущих в домах-интернах, прямо под главным деревом события. Эти простые и приятные дела имеют хороший отклик и, на наш взгляд,

являются лучшей интерпретацией ключевых смыслов работы фонда в рамках ярмарочных форматов: подарить немного тепла тем, кто его лишён. Рассказ про бренд через основную активность очень легко считывается аудиторией, люди охотно включаются в понятные им истории. Такой первый шаг знакомства с фондом (совершенно ни к чему не обязывающий, никак не перегружающий человека) помогает получить от гостей площадки благотворительного фонда условное разрешение на дальнейшую коммуникационную работу уже на новом уровне (добровольные пожертвования, подписка на рекуррентные платежи, предложение поддержать фонд в качестве волонтера). К тому же - это любимое занятие большинства наших старых друзей, а значит, мы укрепляем коммуникацию и с регулярными жертвователями и волонтерами.

Как обучить волонтеров общаться с гостями события и почему при этом важно сделать их «своими»

Анна Белоусова, основатель Благотворительного фонда помощи бездомным животным «Котодетки» (Москва)

Перед нашим первым участием в Душевном Bazar'e мы пригласили коуча и тренера, и он обучил 18 наших волонтеров. Теперь они знают о фонде абсолютно всё, могут отвечать на любые вопросы и правильно реагировать на любые возражения. Наши добровольцы умеют профессионально общаться с людьми, что помогает достичь необходимых и важных для нашего фонда результатов.

Обучение длилось всего восемь часов. Занятия проводились в течение нескольких дней подряд. Волонтерам прокачали мотивацию (почему они здесь, почему они решили помочь именно «Котодеткам», а не другому фонду). Добровольцы думали, отвечали на вопросы и делали выводы, укрепившись в своих стремлениях, они твердо решили, что хотят быть с нами и помогать именно нашему фонду. Конечно, случилось и такое: уже после первого занятия два человека осознали, что им здесь некомфортно и они хотят уйти. Так, одна девушка решила, что это «это вот всё» не для неё. Может быть, она просто не захотела учиться. Не знаю. А молодой человек понял, что ему больше хочется помогать детям, и я ему дала контакты другого фонда.

Почему так важно учиться? Мы это сделали обязательным условием для допуска к Душевному Bazar'у. И если хоть одно занятие волонтер пропускал, то и на главную новогоднюю ярмарку мы его не брали.

Ещё на занятиях хорошо проработали тему работы с возражениями «у меня нет денег», «все фонды — мошенники», «я не хочу помогать животным, хочу помогать детям». У нас на это ушло почти три часа. Мы обсудили, какие могут быть варианты ответов, как правильно ответить, «привязываясь» к теме фонда, например: «Мошен-

ников много, но у нас есть отчётность, мы даём ревью, мы говорим, показываем, мы отчёты на сайте пишем, у нас живая социальная сеть». Оказалось, подобные знания очень помогают и просто в жизни. После обучения волонтеры общаются с людьми уверенно, спокойно собирают средства для фонда, потому что знают, как и что ответить.

Мы прибегли ещё и к такой мотивации, как волонтерские книжки. Добровольцам нужно было пройти обучение, поработать на Душевном Bazar'e, и потом мы вручили им волонтерские книжки: в них отмечаем теперь участие во всех наших мероприятиях.

Наши волонтеры могут подробно рассказать о нашем деле и теме события, объяснить гостям всё, что остаётся им, возможно, непонятным. Даже на мероприятиях и в интервью для СМИ они теперь говорят: наш фонд, наши животные, у нас есть отчётность. Значит, добровольцы уже не отделяют себя от фонда, позиционируют себя как часть целого.

О взаимовыгодности PR: он позволяет не только осветить событие, но и привлечь к нему внимание партнёров

Алина Хабирова, директор Центра социальных технологий «Ломая барьеры» (Уфа)

Нам нужно было помочь 25 ребятам с ограниченными возможностями здоровья приехать на фестиваль детского творчества «Ломая барьеры». Нашего бюджета для этого хватить не могло. Решили просить помощи у автоволонтеров, но их мало и потому их силами привезти столько детей было невозможно. Тогда мы обратились к местному автодилеру. С ним мы, кстати, раньше не взаимодействовали.

Я познакомилась с пиарщиком автокомпании, предложила бартерное сотрудничество: они выделяют нам десять легковых автомобилей, обычно используемых для тест-драйва, они в два заезда везут детей сначала на фестиваль, а после мероприятия обратно домой, я же организую профессиональную фотосъемку этой их работы.

В Уфе хорошо развита блогосфера и многие блогеры с удовольствием с нами сотрудничают. Поэтому я предложила посадить за руль трёх блогеров, которые затем могут рассказать в своих постах, как они на машинах автодилера привезли детей-инвалидов на фестиваль. Мы же, в свою очередь, опубликуем посты-благодарности и упомянем автодилера в релизах. В сущности, всю работу их пиарщика я предложила взять на себя. Пиарщик идею одобрил и убедил директора, что с нами стоит сотрудничать. С директором нам даже встречаться не пришлось.

В день события три лояльных проекту блогера привезли наших подопечных и разместили свои посты, я тоже выполнила все условия договоренности. Мы не только отметили автодилера в релизах и постах и сделали качественные фотографии, но и включили их логотип в наше благодарственное письмо, разосланное партнерам и друзьям фестиваля. В следующем году пиарщик автокомпании уже сам поинтересовался, не нужно ли нам перевозить детей, — его компания хотела продолжить сотрудничество на прежних условиях. В результате мы работали вместе три года.

Что рекомендуют некоммерческим организациям представители СМИ

В рамках программы обучения ПРО_Vazar. Регионы состоялась открытая встреча сотрудников НКО с представителями федеральных СМИ, работающих с социальной повесткой. Ниже мы приводим часть советов наших партнёров, а целиком запись встречи можно посмотреть на ютьюб-канале «Благосферы» <https://youtu.be/QQyZBwx5eUI>

КП

Валерия Кибец, руководитель по развитию социальных проектов ИД «Комсомольская правда»

Я становлюсь жертвой рассылки, и даже не именной; как правило, это просто какая-то рассылка. Я понимаю, что, значит, ко мне так и относятся: просто куда-то меня добавили, в какой-то список. Но хочется, чтобы немного «подзаморочились», хочется, чтобы вы начали сообщение так: «Лера, привет! У нас вот такая история...» или «Валерия, добрый день! Мы хотим вам предложить вот такой материал...». Когда вот так, то и к вам будет иное отношение. В конце концов есть и бесплатные ресурсы формата mailchimp, где можно загрузить какое-то количество новостей, но когда вы обращаетесь к журналистам, подумайте, как сделать эту рассылку креативной или хотя бы более личной. Не забывайте, по ту сторону машины ваше сообщение принимают люди со своими проблемами, своими редакционным заморочками.

ОТР

Мария Мокина, заместитель директора Дирекции общественно-политического вещания ОТР

Призываю вообще отказаться от веерной рассылки, потому что она абсолютно не эффективна. Если вы обращаетесь в какое-то средство массовой информации, то должны понимать, что хотите получить. Я понимаю, что сложно придумать небанальный инфоповод — у НКО это сплошные забеги, заплывы, фестивали... Но постарайтесь! Мы тоже люди, увлеките нас! Вы не просто работаете на благополучателей, вы же эксперты в социальной области, в семейной политике, в медицине (всё зависит от того, на чём специализируется ваша НКО). Вы можете в средствах массовой информации выступать как эксперты, журналистам часто нужны экспертные комментарии по разным темам, войдите в пул таких экспертов, тогда вам будет проще уже со своим событием «достучаться» до тех же журналистов.

ОТР

Мария Мокина, заместитель директора Дирекции общественно-политического вещания ОТР

ОТР не узко специализированное СМИ, но у нас есть несколько специализированных площадок. Это, например, программа «Активная среда», где вы действительно можете рассказать о своих забегах, каких-то неденежных сборах, о других своих мероприятиях, которые могут быть интересны всем. «Активная среда» отличается тем, что вы можете сами записать новость на мобильный телефон, (на самом деле это несложно). При этом, поскольку мы телевизионное СМИ, нам нужно знать о вас по крайней мере недели за три, (с вами должны связаться продюсеры и обсудить, что и как снимать, чтобы телезрителю было интересно).

В другой программе — «Задело» — мы рассказываем о благотворительных фондах, об инициативных гражданах: ведь далеко не всё у нас «упирается» в организации. Нас интересуют действительно интересные истории людей. Там тоже как минимум недели за три, а то и за месяц мы должны знать о вас, чтобы с вами связаться и найти интересную историю, которая связана с той темой, которая обсуждается в нашей программе. В «Задело» бывают монотемы — тогда выпуски мы посвящаем какой-либо определённой проблеме. Так, в одной из программ мы рассказывали о боковом амиотрофическом склерозе (БАС), о родственниках таких больных и медицинском, социальном, моральном аспектах проблемы.

АСИ

Ольга Воробьева, выпускающий редактор Агенства социальной информации

У нас на сайте есть функция «прислать новость», там же на странице размещена инструкция, как должна выглядеть новость и что там должно быть. Вы заполняете поля по инструкции и нажимаете на кнопку «отправить», и это попадает к нашему редактору рубрики «Жизнь НКО». Как правило, эта рубрика используется для новостей «мелкого масштаба» (т. е. новостей именно вашей НКО, например, у вас день рождения или вы сделали что-то хорошее), которые, однако, до новостей «федеральной» не дотягивают. Но поскольку новость классная, то сообщение о ней вы можете загрузить и сами. Наш редактор выполняет редактирование, иногда минимальное, иногда глубокое. С этим редактором можно связаться. Например, ваше сообщение не опубликовали (поток новостей очень большой, а редактор всё-таки отбирает самое важное), но у вас есть возможность задать вопрос — и тогда у нас начинается диалог, и это ещё своего рода обучение. Можно узнать, почему «не подошло» и как писать, чтобы «подошло», какие информационные поводы редактора точно заинтересуют.

«Такие дела»

Инна Кравченко, старший редактор портала «Такие дела»

Все считают, что «Такие дела» пишут исключительно о боли и страданиях. Нет, поверьте, не только! У нас есть даже внутренний такой лозунг: «Чтобы не только про боль и страдания». Если удаётся написать что-то смешное, мы буквально молимся на такие темы. Это живо, это всегда дарит воздух, энергию, привносит в нашу деятельность разнообразие. Расскажу, как мы находим своих героев. Одна из самых популярных героинь прошлого года — это бабушка Пелагея. Наша корреспондентка Женя Валункова приехала в Самару писать о самарском хосписе, взяла такси из аэропорта, везла её женщина лет семидесяти. Зима, дорога ужасная, пробки, ехали долго. И за это время таксистка, эта самая Пелагея, рассказала Жене историю всей своей жизни. И Женя наша, поражённая, спросила: «А можно я о вас напишу?» И написала. Это был фантастический по своей увлекательности текст, один из самых читаемых в прошлом году. Мало того, что у женщины драматичная судьба, но она разрешила Жене рассказать всё без утайки. На следующий же день, хотя у нас не было такой цели и мы не объявляли ни о каком сборе пожертвований для этой женщины, нас стали атаковать читатели и просить номер карты, адрес, телефон: «мы хотим помочь», «мы хотим, пожалуйста». А она... ну бедная, ну провинциальная женщина, которая ещё и детям своим помогает... и там у неё долги, и сям у неё долги, и лечиться она не может, потому что денег нет. Короче, читатели нас вынудили сообщить её координаты. Через несколько дней она звонила Жене и плакала: ей на карту посыпались деньги, она раздала долги, купила лекарства, заменила в машине какую-то тарахтевшую деталь, на которую долго не было денег. Она работает на самарском «Убере», и там прочитали наш текст о ней, и вот прибавили зарплату. Всё это рассказываю, чтобы вы смотрели на ситуацию шире, и если у вас в НКО работает, к примеру, бабушка-уборщица, то и она вполне достойна стать героиней, которая привлечёт внимание к вашей НКО. Смотрите по сторонам и не принижайте себя — вы живые, интересные.

+1

Анастасия Попова, руководитель Проекта +1

Возможно, у нас слишком много боли. Правда, мы ведь все — члены профдеформированного сектора. Мы об этом знаем и много об этом пишем. Думается, что это, собственно, и есть ниша +1. Читатели хотят знать не только о бесконечной боли, но и о тех, кто умеет с ней справляться, кто нашёл какие-то решения, не жалуется, не просит, а находит какие-то такие ролевые модели, которые «работают» и могут сейчас оказаться очень и очень востребованными. Поэтому и важен баланс между теми, кто оказался в сложной жизненной ситуации, и теми, кто смог достойно её преодолеть.

Больше по теме, если вам недостаточно

Как научиться создавать информативно ёмкие и краткие презентации

- *Посмотрите на ютьюбе выступления спикеров на мероприятиях [PechaKucha](#). Формат их презентаций всегда очень жёсткий: 20 двадцатисекундных (и ни секундой больше) слайдов. Они листаются автоматически, спикер не может ни замедлить, ни ускорить темп их просмотра, поэтому ему приходится и свой комментарий к каждому слайду уместить в 20 секунд. Кстати, у организаторов PechaKucha есть обучающие видео, как подготовить подобную презентацию.*

Цепляющие посты в фейсбуке

- *Посмотрите на фейсбуке паблик [The Batrachospermum Magazine](#). Авторы проекта называют Batrachospermum «дерзким журналом-мутантом о природе и науках для любознательных и приятных людей с чувством юмора». В весёлых постах они умудряются объяснить «про загадочную дружбу долгоносика и ложногусенички», заставить задуматься о судьбе ископаемых лишайников и восхититься интеллектуальными способностями головоногих моллюсков. Это отличный пример того, как можно привлечь интерес аудитории к такой, казалось бы, весьма узко-специальной и как будто вовсе лишённой занимательности теме.*

- **Подай идею**, Йерун ван Хейл
- **PR некоммерческих организаций: теоритические основы современных PR- технологий и моделей коммуникации.**
<http://www.future.museum.ru/part01/010501.htm>
- **Особенности формирования благоприятного имиджа благотворительной организации**, <http://www.moluch.ru/archive/39/4533/>
- **Как НКО работают с ВКонтакте: выводы исследования**,
<https://philanthropy.ru/analysis/2018/02/21/60853/>
- **PR и продвижение некоммерческого проекта**, Ю. С. Крылова,
<http://www.crno.ru/assets/files/skachat/4.pdf>

Глава 9

Реализация плана

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *План — это рабочий инструмент, которым необходимо пользоваться каждый день. Поэтому он должен существовать в том виде и формате, в каком им удобнее всего пользоваться команде события.*
- 2** *План должен быть максимально подробным, чтобы в цейтноте не надо было ничего додумывать.*
- 3** *Риски необходимо просчитывать и продумывать, это позволяет трезво оценивать событие и свои силы.*
- 4** *Для контроля реализации плана нужен человек, который способен требовать от команды и партнёров соблюдения договорённостей и сроков, в то же время не ухудшая отношений и не снижая мотивацию тех, к кому обращены эти требования.*
- 5** *Коммуникации с партнёрами и участниками события требуют очень много времени и в то же время являются инструментом контроля реализации плана.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

С реализацией плана все банально — план делают не для того, чтобы он был, а для того, чтобы помогал. Это рабочий инструмент, в который мы инвестируем на старте подготовки события, чтобы потом мы всё успели, предусмотрели, не забыли и при этом остались живы. Чем тщательнее проработан план, тем легче организовать и провести событие. И это тот случай, когда занудство идёт на пользу.

За годы подготовки Душевного Bazar'a мы осознали и (почти) смирились, что риски будут всегда. Так же как изменения. План может быть очень подробным, и всё же он не железобетонный, что-то всё равно пойдёт не так — даже, казалось бы, мелочь может значительно повлиять на процесс и результат. Например, типография задержит печать рекламных флаеров и вместо пятницы выдаст их нам в понедельник, и мы уже в выходные не раздали их на событии, на котором планировали, и значит, упустили часть аудитории и приглашений, и нужно что-то теперь делать. Или у нас несколько раз срывались площадки, участвующие в Душевном Bazar'e: за 10 дней до события звонит руководитель НКО и сообщает, что ему с нами трудно, много требований и ограничений, они от нас устали, и они отказываются от участия. И мы в этот момент понимаем, что у нас на тщательно размеченной территории события образуется дыра в 100 квадратных метров, и мы её срочно должны чем-то заполнить.

С теми, кто отказывается в последний момент, мы больше не работаем как с партнёрами в последующие годы.

Мы понимаем, что в любой момент у любого из наших партнёров может что-то пойти не так, и это может повлиять на весь процесс подготов-

ки. Эти риски решаются через активную коммуникацию с партнёрами. Если мы видим, что к тому дню, когда объявлен какой-то дедлайн, все всё прислали, а двое не прислали — мы пытаемся разобраться и понять, в чём причина. Если это нештатная ситуация, разовый форс-мажор, то спрашиваем, чем помочь. Если необязательность и несоблюдение договорённостей — это системная ошибка, стиль партнёра, и если она повторяется, мы расстаёмся — и с таким партнёром, и с такой НКО, и с таким волонтером, и с сотрудником. Потому что пожалеть его — означает поставить под угрозу всё событие.

Несмотря на то, что мы проводим событие в помещении, риски погоды тоже учитываем — если идёт дождь и снег, то часть людей, которые могли бы к нам прийти, просто не захотят выходить из дома.

Или, например, у людей на монтаже разваливается конструкция, а у них вся активность завязана на этой конструкции. И мы решаем, что оставить, как переформатировать их площадку.

Риски — это тоже часть плана. Сначала мы стараемся их предусмотреть и сформулировать, а потом решить, как их минимизировать — и эти действия у нас тоже включены в план. Наши риски во многом связаны с тем, что Душевный

Vazar — многокомпонентное мероприятие, в подготовке которого задействованы десятки организаций и сотни людей. Поэтому самая большая трудность — это согласовать действия всех.

При этом важно понимать, что риски будут и все мы не предусмотрим, и с некоторыми придется смириться и разруливать по мере их появления. Хорошо, когда в команде есть человек, который способен отслеживать такие провалы,

оповещать остальную команду, быстро ориентироваться по ситуации и принимать решения. Сложнее всего это делать во время самого мероприятия, а вот на этапе подготовки ещё возможно. Главное, не пускать на самотёк и не пытаться соблюдать готовый план. Нужно вносить в него изменения и постоянно мониторить, насколько удаётся их учитывать.

Мифы, которые всем мешают

Если у нас есть грамотно составленный план, то вся подготовка к событию будет идти как по маслу.

Не бывает планов, которые бы осуществились на 100 %. В любом случае что-то изменится по мере реализации плана, нужно быть к этому готовыми, быстро реагировать на изменения, вносить корректировки и действовать с учётом новых обстоятельств.

Мы и так знаем, что нужно сделать для подготовки события, план никогда не работает на 100 % и только добавляет дополнительной работы.

Хоть план и не работает на 100 %, но он обеспечивает тщательность подготовки события, позволяет руководителю контролировать процесс, а команде — сверяться с графиком и вовремя выполнять задачи, соблюдать дедлайны. Во время сложных процессов мы можем забыть о чём-то небольшом, но тянущем за собой важное. И именно план нам может помочь.

Мы не знаем, какие риски нас ждут, поэтому не планируем их, а будем решать проблемы по мере их поступления.

Часть рисков действительно невозможно предусмотреть, но всегда есть риски, которые поддаются определению, и важно их обговорить, запланировать и прописать действия, которые будут приняты. В ситуации, когда что-то пошло не так, не всегда удаётся быстро сориентироваться. Лучше придумать запасной план заранее.

Как это делают другие

Почему вы будете ненавидеть свой 46-страничный план события, и как сделать другой, по которому захочется работать

Ксения Тарасова, волонтер общественной организации помощи детям с особенностями развития «Радуга Сочи»

В программе «ПРО_Vazar. Регионы», на которой команда Душевного Vazar'a обучала нас технологии подготовки и проведения благотворительного мероприятия, нас среди прочего попросили заполнить «Паспорт проекта» — очень подробный план подготовки события. Первый вариант паспорта своего проекта я написала только потому, что должно было быть что-то написано. Я понимала, что все это мы будем переделывать в процессе обучения. Времени, как всегда было мало, а дел много, поэтому на скорую руку в «рыбу», выданную организаторами, я вписала такую чушь, что самой потом даже открывать было стыдно. Это была обширная фантазия на тему «давайте всем причиним добро» с перечнем партнёров, с которыми мы сотрудничали в последнее время.

Во второй версии вырисовалась внятная миссия, обозначились достижимые цели.

Дальше началось самое интересное. Разбить цели на задачи. Насколько детально? Сколько должно быть подзадач и нужны ли подподзадачи? Расписала всё максимально подробно, чуть не до телефонного звонка. 46 страниц было у меня в паспорте проекта. Сажу и чуть не плачу над ним. Все так «подробно и понятно», что его ритуально сжечь хочется, и никогда по нему не работать.

Предусмотрела все риски? А ведь обязательно что-нибудь пойдёт не так. Жизнь много-

вариантна и совершенно не обязана следовать моему плану. И что тогда? Должна ли я «выполнить и перевыполнить» или можно действовать по обстоятельствам и написать, например, новый план?..

На обучении мы много консультировались с экспертами, коллегами, работали в группах, обсуждали свои проекты в гостиничных кулуарах после занятий. И только на 2 модуле пришло осознание, что экспертов много, у всех свое мнение, а паспорт проекта я пишу для себя. И мероприятие по нему тоже мне делать. И что план — структура гибкая и при изменении внешних обстоятельств важно вовремя перестраиваться, придерживаясь конечной цели. Главное, чтобы структура была предельно ясной. Потому что, как выяснилось, это действительно упрощает жизнь и экономит нервные клетки.

Мы отказалась от попыток «объять необъятное» и начали рациональнее смотреть на вещи. Пришлось расставлять приоритеты и выделять главное.

В процессе подготовки мы отказались от проведения большого четырёхдневного фестиваля совместно с крупным сочинским выставочным оператором. Несмотря на то, что партнёрство привлекало простотой в организации мероприятия, просчитав риски, мы решили делать фестиваль самостоятельно, уменьшив

его масштаб в 4 раза. И не пожалели, что поступили именно так. За два месяца до события выставочный оператор отказался от проведения выставки, в которую мы планировали встроить свой фестиваль, а еще через некоторое время из компании уволились все ключевые сотрудники, с которыми мы работали, но на нашем мероприятии это никак не отразилось.

Ещё оказалось, что иметь дело с людьми, которые меняют этот мир — не так-то просто. Нам пришлось отказаться от иллюзий, что руководителями всех НКО работают супермены и небожители. Мы поняли, что там тоже трудятся люди, со слабыми и сильными сторонами, которым часто не хватает рабочих рук, сил, идей и денег.

Мы поняли, что стоит очень серьезно от-

носиться к рискам и стараться их предусматривать, но только один риск действительно опасный (на 100 баллов из 100) – это бездействие.

Последняя версия моего паспорта проста и понятна. Теперь по нему уже можно провести мероприятие, даже в чём-то без моего участия. Но что-то мне подсказывает, что будет ещё как минимум одна версия — финальная, где график реализации, споткнувшийся о реальность, приобретёт более устойчивые очертания, основанные на собственном опыте.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Что делать, если совет «Избегайте стресса» кажется издевательством,**
<https://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/798649>
- **Напрасные слова. Как давать обратную связь с учетом работы мозга,**
<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371541-naprasnye-slova-kak-davat-obratnuyu-svyaz-s-uchetom-raboty-mozga>
- **Как подготовиться к непредсказуемому кризису,**
<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/p26731>
- **Управление рисками: как больше зарабатывать и меньше терять,**
Валентин Никонов
- **Исполнение. Система достижения целей,** Ларри Боссиди, Рэм Чаран
- **Развиваем способность к изменениям. Как помочь вашим сотрудникам принять изменения,** Керри Банкер.

Глава 10

Проведение события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *Главное: если событие подготовлено, оно состоится. С вами или без вас — это теперь не так важно. Поезд уже поехал.*
- 2** *Когда открылись двери для гостей, поздно что-то доделывать, поправлять и пытаться расставить/развесить то, что не успели. Теперь задача другая — смотреть на событие глазами гостя и пытаться поправить то, что доставит дискомфорт ему.*
- 3** *Не всё, что может пойти не так, пойдёт не так. Но кое-что обязательно. К этому нужно быть готовым, то есть допустить такой сценарий, и иметь запасной план или людей, которые могут быстро такой план придумать и реализовать.*
- 4** *Команда проекта (сотрудники и волонтеры) должны быть специальным образом подготовлены к работе на событии: они должны уметь коммуницировать с гостями, чётко понимать свой функционал, зоны ответственности и ограничения, и какие действия от них ожидаются (а какие — запрещаются) в ситуациях форс-мажора.*
- 5** *На событии должны работать люди, основная задача которых — контроль происходящего. Эту функцию может выполнять как руководитель проекта, так и другие члены команды, участвовавшие в планировании и подготовке.*

Как это делает команда Душевного Bazar'a

Самое приятное в день события — это понимание, что оно состоится в любом случае, вы его уже подготовили. Поэтому даже если внезапно заболел, сломал ногу руководитель проекта или ключевые люди из команды, важно напомнить себе, что в любом случае всё уже началось, поезд поехал, и его не остановить.

Когда открылись двери площадки и на ней появились первые гости, суетиться уже поздно, это мы хорошо для себя уяснили. Даже если десяток наших задумок «валяются» в углу, потому что их забыли смонтировать или организовать, мы не будем пытаться срочно их доделать. Когда событие началось, первоочередными становятся не те задачи, которые мы себе напланировали и не те идеи в оформлении, которые мы хотели осуществить, а те, которые важны для гостей и партнёров. Важно, чтобы руководитель проекта или тот, кто выполняет функцию контроля происходящего, прошёл по площадке и посмотрел на неё глазами гостя: закрепить провода, убрать мусор и пр.

Безопасность — обязательный пункт подготовки события. Мы инструктируем команду Душевного Bazar'a, волонтеров и участников, что делать в случае чрезвычайных ситуаций. Чаще всего достаточно слушать, что будут говорить по громкой связи. Объясняем, что в случае ЧП откроются все выходы и нужно идти в ближайший, а не в главный. Ничего не пытаться спасти, спасаемся сами, по пути помогаем тем, кто нуждается в помощи — пожилые, дети, маломобильные граждане. С сотрудниками и волонтерами проводим инструктаж накануне, каждый раз напоминаем, что по площадке ни в коем случае нельзя бегать, что бы ни происходило. Бегущий организатор может спровоцировать панику у гостей.

На каждом событии что-нибудь обязательно пойдёт не так — это важно помнить и принимать как данность, как обязательную составляющую. Конечно, организаторы всегда нервничают, когда что-то идёт не по плану, но основная задача — не впадать от этого в транс. Наоборот, нужно трезво оценить ситуацию и понять, на что мы можем повлиять, а на что не можем. Мы начали это понимать и принимать примерно после третьего или четвертого Душевного Bazar'a. Нужно ли искать альтернативное решение — каждый организатор решает для себя сам. Мы ищем. Но в то же время понимаем, что это сложная штука, не всегда у команды события достаточно ресурса — и эмоционального, и материального.

У каждого человека в команде должна быть своя роль и функция на событии, их распределяют и расписывают заранее, и роль руководителя в том числе. Она не обязательно должна быть связана с ведением события. Совершенно точно один человек не может совмещать мониторинг площадки на предмет чистоты, освещённости, безопасности, с проведением экскурсии по событию для почётных гостей, так же как и техническую поддержку всех зон события (быть на связи с электриком, звуковиком, уборщиками, охранниками) и работу со СМИ. Для распределения обязанностей мы используем так называемый фанкшн-лист. До начала события он помогает равномерно загрузить всех членов команды,

а во время него — ответственному за встречу гостей сообщить по радиации нужному человеку о замеченной технической проблеме на каком-то стенде.

Каждый человек из команды знает, в какое время он находится на площадке и что делает. Люди, которые у нас задействованы на монтаже площадки (а монтаж начинается в 21 час накануне события и заканчивается в 9 утра в день события, то есть длится всю ночь), утром едут домой, чтобы поспать, а возвращаются к 15 часам и включаются в работу. Другие, кто находится на площадке с раннего утра, уходят в 16 часов. Необходимо расписать этот график и иметь его под рукой, чтобы точно знать, кто в данный момент за какую функцию отвечает и к кому можно обратиться для решения конкретного вопроса.

Ещё один важный для нас как организаторов фактор и настрой: во время проведения мероприятия получать удовольствие. Даже если

мы безумно устали, у нас ночью был монтаж площадки, с утра что-то пошло не так, кто-то подвёл, кто-то что-то поменял в последний момент, всё это не должно влиять на главное. Если ночью не удалось поспать из-за монтажа площадки или каких-то ещё приготовлений, в любом случае, необходимо сделать это утром — хотя бы час-два сна необходимы. Достаточно подремать в закрытом пространстве, умыться, сменить футболку и выйти к людям с улыбкой. Ещё лучше — если получается выспаться в последнюю ночь перед событием, это даст хорошее самоощущение, снизит тревогу. Позитивный организаторский настрой нужно постоянно держать у себя в голове. И хотя это не всегда получается, но важно фокусироваться на этом и ставить себе такую задачу.

Мифы, которые всем мешают

Когда мы готовим событие-праздник, то мы делаем праздник не только для гостей и партнёров, но и для себя.

При подготовке любого праздника необходимо помнить, что он может быть адресован кому угодно, только не его организаторам. Не получится одновременно и проконтролировать событие, и в то же время побыть на празднике. Это не ваш праздник. Ваш будет — по завершении проекта.

Когда всё или что-то идёт не так, это ужас и несмыслимый позор.

Важно помнить, что то, что видим мы как организаторы, могут не видеть гости события. Поэтому во время события необходимо оценивать случившиеся провалы и недочёты с точки зрения восприятия гостя: стало ли ему хуже? Если нет, то можно ненадолго выдохнуть. Но после мероприятия обязательно сделать проанализировать случившееся и сделать выводы на будущее.

Руководитель проекта — главный на событии, поэтому на нём лежит и контроль за происходящим, и ответственность за общение с партнёрами и СМИ, и раздувание нештатных ситуаций.

Невозможно силами одного человека решать одновременно столько задач. Необходимо равномерно распределить функции в команде. Руководитель может выполнять любую из перечисленных задач, но не все.

Как это делают другие

Почему на событии должны работать люди с железными нервами и как сделать так, чтобы они не выдохлись посреди мероприятия

Юлия Барабошкина, волонтер благотворительного фонда «Созидание» (Москва)

Я начинала работать волонтером в фонде «Созидание», и в рамках этой работы организовывала различные мероприятия, в том числе, стенд «Созидания» на Душевном Bazar'e.

Накануне события всегда случается «дурдом», потому что глохнет машина, заболевают люди, случается снегопад, и прочее. С опытом я поняла, что всегда нужно иметь варианты для подстраховки. То есть, сажать в машину не одного волонтера, а двух. Приглашать не одного человека для переноски стенда, а нескольких. Поэтому накануне я несколько раз всех обзваниваю, сама нахожусь на связи в круглосуточном режиме.

Поскольку я волонтер, моя цель — эффективная коммуникация людей на этом событии. Моя задача, связана исключительно с человеческим фактором, нужно сделать так, чтобы люди, грубо говоря, друг друга не съели в процессе.

Утром в день события важно напомнить всем участникам об их зонах ответственности. Форс-мажоры случаются каждый раз. Поэтому люди, работающие на мероприятии накануне и в день события, должны быть с железными нервами. Истерики, вопли и попытки свалить вину на кого-то — вообще не для нас. На событии должны быть выдержанные и взаимозаменяемые люди, способные подстраховать друг друга и быстро придумать новый план, если по-старому не получилось.

Например, у нас на одном из мероприятий было запланировано варить глинтвейн для гос-

тей. Всё в день события оказалось прекрасно за исключением того, что термопасты (такие пакеты с теплопроводящей субстанцией), с помощью которых планировалось делать глинтвейн, ответственный за это человек забыл дома, а дом у него далеко, поэтому вместо глинтвейна мы провели дегустацию красного вина. И со специями, приготовленными для глинтвейна, мы заваривали чай и угощали гостей.

А ещё было такое: мы семь часов на событии стояли по колено в воде, в буквальном смысле. Это было загородное выездное мероприятие, нас подвёл прогноз погоды — синоптики обещали ясный, теплый день. Стенды были открытыми, мы их разместили в поле. И там мы встретились с дождем. Это мероприятие было посвящено книжной продукции. Убежать и бросить книги с автографами автора было невозможно. Поэтому так и стояли.

Честно признаюсь, прошло время, прежде чем я научилась говорить людям сразу после события: «Все было здорово, все понравилось, но мы не будем больше вместе проводить мероприятие. Это немножко не твоя история, давай вместе подумаем, где тебе будет комфортно, в чем ты можешь помочь». Люди чаще всего это понимают. И еще у меня есть правило: я никогда не беру на мероприятия людей с чистого листа. Всех волонтеров, которые приходят на мероприятия, я раньше видела в разных ситуациях (мы вместе работали в фонде, вместе собирали посылки,

вместе что-то делали), поэтому никаких неожиданных у меня не бывает.

Чтобы волонтеры не выдохлись в середине мероприятия, я собираю две команды. После трех-четырех часов непосредственного контакта с людьми человек устает. Поэтому его нужно или совсем заменить или отпустить на большой перерыв, например, если это двухдневное мероприятие в полях. Но если событие происходит в Москве, я обязательно готовлю сменный состав.

Сама я всегда морально готовлюсь к мероприятию. Плюс во время события я никогда не бываю одна. Это мне позволяет не перегореть. Если возникают проблемы со здоровьем (кружится голова или что-то ещё) я всегда могу отойти нем-

ножко в тень, помолчать, выпить кружку кофе, переключиться. Когда кругом люди, в какой-то момент ты перестаешь понимать, что происходит, а хуже — люди начинают раздражать. Этого нельзя допускать! Поэтому если чувствуешь, что устал, нужно переключиться, не стесняться и попросить заменить вас, чтобы вы могли выйти немного подышать.

Если резюмировать, я считаю, что залог успеха - это мотивированное волонтерство. Тот, кто приходит волонтером на мероприятие, должен четко понимать - зачем он туда пришёл? Какие у него задачи и т. д. Иначе это становится бесполезной тусовкой и весёлым времяпровождением.

Больше по теме, если вам недостаточно

- ***Сила мгновенных решений: интуиция как навык***, Малкольм Гладуэлл
- ***Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий***,
Дмитрий Румянцев, Наталия Франкель
- ***Смешать, но не взбалтывать***, Александр Шумович и Алексей Берлов

Глава 11

Подведение итогов события

Пять слонов, на которых всё держится

- 1** *Итоги начинают подводить с первой минуты начала мероприятия, а не после его окончания.*
- 2** *Сначала благодарность — потом всё остальное.*
- 3** *Результативность и эффективность события — это как горячие пирожки: если не подсчитать сразу, потом всё исчезнет.*
- 4** *Внутренняя оценка события его командой не менее важна, чем внешняя оценка от его партнёров и гостей.*
- 5** *Событие заканчивается не когда вы закрыли двери за гостями, а когда вы написали и разослали отчёты и приняли решение, что дальше.*

Как это делает Душевный Bazar

Главный миф при подведении итогов события — это думать, что оно закончилось, когда вы закрыли двери за гостями и налили команде шампанское. Нет, событие закончится, только когда вы его проанализируете, посчитаете затраты, измерите результаты, напишете релизы, отчёты, выпустите видеоролики, отчитаетесь партнёрам, учредителям и другим заинтересованным сторонам. Важно не расслабляться сразу после события и дотянуть до финиша. Поэтому финальная точка должна быть показана всей команде и партнёрам заранее, и команда проекта должна держать в голове именно этот срок.

Мы считаем, что «спасибо» — это главное слово после мероприятия. Сначала произносится оно, для всех абсолютно, включая тех, кто недоработал, забыл, нарушил договоренности и испортил вам настроение. И только после этого можно начинать рефлексию, оценку.

Первые итоги Душевного Bazar'a появляются в тот же вечер, когда заканчивается событие: это количество гостей, сумма собранных всеми НКО пожертвований и несколько атмосферных фото. На следующий день выпускаем официальный пресс-релиз. Пишем мы его ещё до начала Душевного Bazar'a, а после только уточняем отдельные моменты, добавляем факты и детали. Это позволяет сделать его рассылку в СМИ утром следующего дня.

В идеале, официальные фото тоже должны появиться на следующий день или через день после события, потому что соцсети любят актуальность, и всем нашим гостям и партнёрам хочется найти себя, отметить или перепостить, пока ещё свежи впечатления и не улеглись эмоции.

К концу декабря мы обычно успеваем отчитаться партнёрам — на что израсходованы

средства, что получилось, как были представлены партнёры на событии и после него, отчитываемся полностью по партнёрскому соглашению. Отчёты предоставляем в виде презентаций.

Процесс подведения итогов у нас тоже запланирован и расписан по графику. Мы подсчитываем ключевые показатели эффективности, анализируем потоки собранной информации. Важно при этом помнить, что итоги — это не только то, что мы запланировали, но и то, что случилось по факту. Поэтому мы не только сравниваем полученное с запланированным результатом, но и обращаем внимание на незапланированные эффекты, замечаем то неожиданное и новое, что обнаружилось во время события или после него.

Источником для подведения итогов мы считаем не только внешние данные, но и оценку каждого человека из команды проекта: что каждый думает про событие, про себя в событии, как там моя мечта, сбылась ли*, как всё произошедшее вписывается в мой индивидуальный план развития. Вместе обсуждаем, что из уже имеющегося (идеи, форматы, площадки, партнёры, подходы) хотим оставить, а от чего хотим отказаться.

*О том, как связаны личные мечты людей из команды с событием, читайте в главе 7 «Команда события»

Делаем сводный файл, в который накидываем все извлеченные уроки и сделанные выводы.

Подсчёт КПЭ идёт один–два месяца, это большая аналитика, мы сводим все КПЭ участников Душевного Bazar'a, разносим их по «светофору» — полностью достигли, не полностью, не достигли. Окончательный пресс-релиз пишем после всего этого, получается такой «Душевный Bazar в цифрах». Этот пресс-релиз мы выпускаем с фокусом на следующее мероприятие подчёркивая его приоритеты.

Финальной же точкой Душевного Bazar'a обычно является итоговая вечеринка для наших партнёров. Мы проводим её в начале марта, приглашаем и награждаем лучших участников, объявляем финальные итоги, показатели и узнаём ис-

тории о том, какие эффекты от события случились за прошедшие 2,5 месяца у его участников: к кому-то «прибились» новые волонтеры, у кого-то появились партнёры или доноры, и так далее.

Вся оценка и подведение итогов — это платформа для принятия решения, что дальше делать с нашим событием, если оно регулярное, или как оно повлияло на наши цели, приоритеты и стратегию, если оно разовое. В любом случае, даже если вы не планируете проводить такое же событие снова, его итоги помогут вам понять, как вы продвинулись в направлении общих целей вашей организации.

Мифы, которые всем мешают

Всем должно понравиться (мы же так вложились!).

Нет такого события, которое понравится всем. Всегда будут недовольные. Главный вопрос, который следует решить для самих себя организаторам события: готовы ли мы делать что-то для следующего события, чтоб эти недовольные люди стали довольными, или это просто не наша аудитория, и ей не подходит наше мероприятие.

Нам не нужны негативные отзывы, мы и сами знаем, где у нас не получилось.

Из негативной обратной связи о вашем событии вы можете получить новые идеи, понимание потребностей вашей аудитории и партнёров, взгляд и восприятие аудиторией вашей организации и вашего события. Но во время мероприятия и сразу после него негативные отзывы могут восприниматься болезненно, поэтому постарайтесь читать их, когда немного отдохнёте и восстановитесь.

Как это делают другие

История о том, как связан закат на набережной с подведением итогов события в команде

Вера Трубникова, координатор проекта «Живая библиотека»
(Нижний Новгород)

Ежегодно «Живая Библиотека» организует до четырёх масштабных мероприятий. Итоги каждого из них мы начинаем подводить сразу после окончания: фиксируем количество гостей и участников, конверсию регистрации (какой процент от числа зарегистрировавшихся на событие реально его посетил), популярность спикеров, проводим первичный анализ анкет обратной связи от гостей и участников (волонтёров, спикеров), получаем первые отзывы о «косяках» и удачах. Это помогает отрефлексировать первое впечатление, стабилизировать и сбалансировать результаты внутреннего «организаторского» наблюдения, что очень важно в нашей работе. Ведь зачастую внимание устроителя мероприятия занято достижением организационного успеха (все волонтёры на своих местах, навигация развешена, стол для кофе-брейка в чистоте, тайминг соблюдается и так далее). Поэтому профит и существенные успехи могут стать для него фоном, который не компенсирует организационных провалов.

У меня, например, иногда складывается впечатление, что событие прошло провально, но после получения обратной связи выясняется, что на самом деле все прошло прекрасно, спрос на формат не упал, появился запрос на продолжение сотрудничества, было хорошо и интересно. В таких случаях я всегда пытаюсь выровнять свое восприятие чужой обратной связью и собрать цельный пост-образ события, учитывающий и успехи, и неудачи.

На следующий день после мероприятия мы обязательно публикуем «спасибо-пост» в соцсетях. В нем мы благодарим тех, кто помог организовать и провести событие, кто принял в нём участие, рассказываем, сколько выступило спикеров, сколько прошло гостей и сколько сессий общения провели, а также обязательно публикуем ссылку на онлайн-анкету обратной связи для гостей. Обычно эта анкета дублирует бумажную (её мы раздаем в день события), но иногда она бывает более подробной. Также на второй день мы рассылаем участникам общее письмо с благодарностью и со ссылкой на онлайн-анкету, которую просим заполнить. Затем в течение двух дней мы отправляем индивидуальные письма спикерам. В них мы так же их благодарим и даём ссылку на анкету.

Не позднее, чем через неделю после события, мы проводим внутреннюю встречу для команды, волонтёров и спикеров. на ней, как правило, собирается около 20 человек. Мне нравится подводить итоги. Это та задача, которую не хочется делегировать, ведь она помогает ощущать текущие, быстрые результаты, а также здорово объединяет всех участников происходящего.

На апрельскую пост-встречу мы собирались в арендуемой комнате. Там мы (организаторы, волонтёры, вовлеченные читатели, новые и опытные спикеры) расселись на мягких пуфах и подушках в круг. Каждый принес угощение (снеки, сладости, фрукты) или напитки, площадка угостила нас китайским чаем. Я модерировала

разговор, держа в уме заготовленные вопросы, но отталкиваясь исключительно от реплик высказывающихся. Как обычно, были многоговорящие и малоговорящие, и модерация помогала последним высказаться (но это, безусловно, не всегда работает). Хотя я не следовала строго списку вопросов, мы успели за три часа обсудить всё самое важное.

Часто разговор переходил в обсуждение конкретных ситуаций, произошедших на событии, обсуждались способы их разрешения, а также очень часто участники делились своими эмоциями. В беседе мы также обсудили формат и возможные организационные нововведения. Закончилась встреча поеданием сладостей. Часть компании плавно перетекла к кому-то домой или в кафе для продолжения общения.

На июньской пост-встрече мы собирали только волонтеров и организаторов. Это была тусовка на закате на набережной с посиделка-

ми в кофейне с пиццей и горячими напитками. Я использовала модерацию и «закидывала» вопросы, однако часто отпускала разговор на волю, он тек сам собой. Мы сблизилась, обсуждая при этом не только работу, и это было важно, так как в команде недостаёт регулярного дружеского общения. Самое ценное в наших встречах то, что участники открыты к диалогу, в том числе на сложные, часто личные темы.

В работе важно не упускать фокус — зачем мы делаем то, что делаем, и как нам стать лучше. И все наши пост-событийные мероприятия помогают ответить на эти вопросы, дают понимание цельной картины.

История 1. О том, что такое удовлетворённость участников события и каков её главный секрет

Владимир Балакирев, партнёр компании «Процесс Консалтинг» (Москва)

Наша компания в 2015 году проводила экспресс-оценку Душевного Bazar'a по заказу его организаторов. Мы предложили схему: один день, 4 очных сессии по 2 часа, на первые две приглашаются участники и организаторы события, мы собираем информацию методом группового интервью, затем сессия, во время которой оценщик самостоятельно анализирует данные, а на четвертой сессии — обсуждает полученные результаты с организаторами события.

Основные вопросы во время группового интервью касались того, в какой мере достигнуты результаты Душевного Bazar'a и насколько

удовлетворены участвовавшие в нём НКО. С точки зрения организаторов Душевного Bazar'a, удовлетворенность самих участников — один из ключевых показателей эффективности события.

Мы исходили из того, что удовлетворенность — это не просто ответ «всё было хорошо», а это то, в какой мере были реализованы ожидания участников Душевного Bazar'a. Например, кто-то рассчитывал собрать определенную сумму денежными пожертвованиями, ощутимо вложиться в подготовку площадки, а собрали в итоге меньше, чем потратили — и потому своим участием не удовлетворены.

В ходе обсуждения возник вопрос — каков же смысл Душевного Bazar'a? Оказалось, что многие участники по-разному воспринимают его задачи, и так же по-разному формулируют свои задачи внутри этого события. Формирование ожиданий и чёткое понимание, чего участники ждут от события, — это важный компонент его успешности. Когда сформированы реалистичные ожидания, удовлетворённость будет высокая. Если кто-то из НКО, участвовавших в Душевном Bazar'e, оказался не удовлетворен, то дальше надо выяснять, были ли их ожидания реалистичны. И если они были не реалистичны, то нужно понять, что могут сделать организаторы события, чтобы избежать этого в следующий раз.

Эта же оценка показала, что для участников Душевного Bazar'a подготовка к событию имеет чуть ли не большее значение, чем само событие. И не менее важны эффекты от уже состоявшегося события — например, поддержка и развитие отношений с пришедшими к ним в результате события волонтерами или жертвователями. И понятно, что основная работа ведётся за пределами события и организациям важно планировать и использовать эффекты, созданные этой работой, и тогда удовлетворённость людей будет выше.

История 2. О самом доступном инструменте оценки события

Еще один кейс по оценке события связан с фестивалем «Добрые города». «Добрый город» — это инициатива проведения благотворительных фестивалей для жителей городов с целью развития частной благотворительности. В это движение включены больше сотни городов на территории всей России — от «Доброй Костомукши» до «Доброго Уссурийска». Одна из организаций, которая участвовала в аккумулировании опыта и распространения лучших практик проведения фестиваля — Центр развития НКО в Питере. Они участвовали в разработке алгоритма проведения фестиваля на основе своего опыта и других городов, и на каком-то этапе решили разработать технологию оценки результативности этих фестивалей.

Нашу компанию пригласили, чтобы создать достаточно универсальный инструмент оценки эффективности фестиваля, которым могли бы пользоваться в любом городе, без привлечения внешних экспертов.

Задача была нетривиальной, так как выяснилось, что во всех городах фестивали устроены

и проходят по-разному: у кого-то это 3 месяца разнообразных городских событий (и все это единый фестиваль), а у кого-то — одна благотворительная ярмарка. А инструмент должен быть универсальным для всех. К тому же, создать универсальный инструмент оценки невозможно, если нет единой схемы планирования для всех этих событий.

Сначала нужно было решить задачу с планированием, и мы пошли по принципу создания конструктора. Проанализировали десятки доступных описаний фестивалей в разных городах, выделили в них ключевые компоненты логики проекта (миссия, цель, задачи, действия) и составили описание всех вариантов этих компонентов, использованных на фестивалях в разных городах.

В итоге у нас получилось описать почти 80 действий, 25 задач, 10 целей и примерно 3–5 миссии. Теперь любая организация, которая хочет провести в своём городе фестиваль «Добрый город», может взять этот конструктор и спланировать своё событие, а затем сравнить, нас-

сколько запланированное совпало с тем, что произошло по факту.

Главный вопрос — кто будет сравнивать? Мы же хотели метод, который сможет применить любой организатор события. Поэтому выбрали инструмент самооценивания, им может воспользоваться команда фестиваля в каждом городе. С его помощью они смогут понять, насколько достигнуты их замыслы и запланированные результаты, и как использовать полученные данные для дальнейшего развития.

Мы опросили организаторов «Добрых городов» и выяснили, что же именно их интересует в оценке своего мероприятия. Были общие интересы — от количества гостей до эстетической составляющей каждого фестиваля. По итогам этого опроса мы составили список вопросов,

интересующих организаторов события, по которому команда может провести обсуждение, высказать свои соображения и записать результаты этого обсуждения.

Для нас было важно показать, что оценить мероприятие можно не только, опросив гостей события, что обычно трудно и на что не хватает ресурсов и знаний, а силами самооценивания команды события. К тому же оценка любого события невозможна без включенности и участия команды его авторов и организаторов. У них может не оказаться денег на эту оценку, но уделить ей время — нужно обязательно.

Больше по теме, если вам недостаточно

- **Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО,** https://socialvalue.ru/wp-content/uploads/2019/05/sbornik_2019_final_view.pdf
- **Голая статистика,** Чарльз Уилан
- **Проектирование и оценка в социальной сфере** (общедоступная группа), <https://www.facebook.com/groups/pro.eval/>

