



СОЦИАЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО – 2022

**Как создать и развивать
социальные волонтерские проекты
в офлайне и онлайн**

Москва



2023

УДК 364

ББК 65.9(4Рос)27

С 81

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или какие-либо иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Книга подготовлена к печати Юрием Белановским и Верой Ерохиной.
Обложка подготовлена Ланой Парастаевой.

С 81 Социальное волонтерство — 2022. Как создать и развивать социальные волонтерские проекты в офлайне и онлайн. — М. : 1000 бестселлеров, 2022. — 240 с.

ISBN 978-5-00144-551-7

Руководитель проекта *Ж. Фролова*
Корректор *И. Сиволапова*
Компьютерная верстка *Н. Шурыгиной*

Издание подготовлено издательством
«1000 бестселлеров»

Приглашаем к сотрудничеству авторов и организации.

Электронная почта (e-mail): book_house@list.ru

Сайт: www.k-dom.net Тел.: +7 (863) 207-80-06

Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2; 953 000 — книги и брошюры.

Подписано в печать 12.09.2022

Формат 60x90/16. Усл. печ. л. 25

Тираж 1000 экз. Заказ №

ISBN 978-5-00144-551-7



© Добровольческое движение «Даниловцы», 2022

© Парастаева Л., обложка и иллюстрации, 2022

© ООО «1000 бестселлеров», оригинал-макет, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	10
В чем ценность социального волонтерства для людей, проживающих в казенных учреждениях	13
Про волонтеров и подопечных	16
РАЗДЕЛ 1. АЗЫ ВОЛОНТЕРСТВА	17
Социальное волонтерство и его особенности.....	19
Особенности социального волонтерства	20
Волонтеры не бесплатная рабочая сила.....	22
Волонтеры и закон.....	27
Какова роль волонтерских организаций в системе госучреждений	27
Какова распространенная картина	28
О чем говорится в законе о добровольчестве (волонтерстве)	29
Про договоры с волонтерами	31
О Постановлении Правительства про волонтеров	33
В чем главная проблема	34
О проблеме с персональными данными	36

Как быть с медкнижками	37
Опыт Добровольческого движения «Даниловцы».....	39
Основы организации волонтерства: аксиомы, принципы, основные задачи, зоны ответственности.....	41
Аксиомы организации волонтерской деятельности	41
Основные рабочие задачи.....	44
Ответственность организатора волонтерской деятельности	47

РАЗДЕЛ 2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ВОЛОНТЕРСКИМИ СООБЩЕСТВАМИ

49

Типовые модели волонтерских организаций, соответствующие различным целям волонтерской деятельности	51
«Община»	52
«Гражданская инициатива»	53
«Неисчерпаемый источник»	54
«Сообщество»	55
«Гроздь винограда»	56
«Попутчики»	58
Лидерство и первые шаги в создании волонтерской организации	59
Персона плюс идея	59
Авторский деловой проект	60
Ответственность и делегирование	61
Поиск и распределение ресурсов.....	62
Возможные варианты развития первичной организации.....	63
Смена лидера.....	64
Рекрутинг волонтеров	66

Практические советы рекрутерам.....	76
Почему маркетинговый подход не работает в социальном волонтерстве	80
Что я понимаю под маркетинговым подходом	80
Почему маркетинг не работает в социальном волонтерстве	81
Как эффективно привлекать волонтеров.....	84
Подготовка волонтеров в различных моделях волонтерских организаций	86
Для чего нужна подготовка волонтеров	86
О сути подготовительного процесса	88
Подготовка к акциям или мероприятиям	90
Подготовка к проектам	91
Подготовка к программной (процессной) деятельности	92
О подготовке к наставничеству.....	95
Сопровождение волонтеров и организация их труда в различных моделях волонтерских организаций.....	100
Что такое сопровождение волонтеров.....	100
Организация труда и другие задачи сопровождения в разных моделях волонтерских организаций.....	104
О благодарностях, поощрениях и внешней мотивации	112
Эмоциональное выгорание у волонтеров	116
Значение эмоционального выгорания в жизни человека	118
Предпосылки выгорания.....	119
Выгорание у волонтеров.....	121
О профилактике эмоционального выгорания.....	124
Советы по профилактике эмоционального выгорания	127

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСТВА	131
О проблеме ответственности и способах ее решения в социальном волонтерстве (на основании мыслей Ирвина Ялома)	133
Несколько тезисов Ирвина Ялома.....	133
Главная проблема.....	135
О воле и решении.....	135
Какова роль организаторов волонтерства	136
Простые советы для простых дел.....	138
О стиле работы организаторов волонтерской деятельности	139
О смыслах, целях и методах социального волонтерства.....	142
Необходимое введение	142
В каких учреждениях мы работаем.....	144
Детские больницы.....	145
ДДИ и ПНИ.....	147
Работа с подростками.....	148
О прогрессе.....	149
Волонтеры и подопечные: что в наших силах.....	150
Формы работы	153
Мастер-класс.....	154
Атмосфера принятия и творчества.....	155
Общее время. Лицом к лицу.....	156
Волонтерская группа — основной элемент социального волонтерства	159
Зачем нужна волонтерская группа	160
Что такое волонтерская группа.....	162

Волонтеры в группе.....	163
Чем команда отличается от группы.....	164
Координатор волонтерской группы.....	165
Самое главное, что нужно знать о координаторе.....	166
О вертикали власти.....	166
Координатор для волонтеров.....	167
Координатор для подопечных.....	168
Координатор и группа.....	169
Координатор в отношении к учреждению.....	169
Границы ответственности координатора волонтерской группы.....	171
Участники процесса.....	171
Об ответственности благополучателя.....	172
Об ответственности волонтеров.....	173
Ответственность учреждения или семьи, которым волонтер оказывает помощь.....	174
Ответственность организатора волонтерской деятельности.....	175
Прием новых волонтеров: анкетирование, собеседование, распределение, отказ.....	177
Зачем нужно собеседование с новыми волонтерами.....	177
Откуда приходят волонтеры.....	178
Этапы собеседования.....	180
За что в процессе собеседования отвечает сотрудник, а за что кандидат.....	180
Первый этап собеседования — знакомство.....	181
Важен ли опыт волонтерства для кандидатов.....	182
О мотивации кандидатов.....	183

Второй этап собеседования — правила деятельности волонтеров.....	186
Третий этап собеседования — анкета волонтера.....	187
Четвертый этап собеседования — рассказ о волонтерской организации.....	189
Пятый этап собеседования — выбор волонтерской группы.....	190
Как кандидаты выбирают волонтерскую группу	191
Отказ волонтеру.....	193
Собеседование, которое проводит координатор волонтерской группы	195
Завершение	196
Основы менеджмента волонтерской группы и практические советы	198
Советы координаторам	201
О супервизии координаторов волонтерских групп	205
Какие вопросы координатор решает с супервизором	206
Кем является супервизор по отношению к координатору.....	207
Зачем нужна супервизия волонтерской организации	210
Зачем нужна супервизия координатору.....	210
Кто подходит на рабочую позицию супервизора.....	211
Как в «Даниловцах» организована супервизия	212
Восемь правил работы супервизора координаторов волонтерских групп	214
История о том, зачем нужно онлайн-волонтерство	217

РАЗДЕЛ 4. ОНЛАЙН-ВОЛОНТЕРСТВО	221
Что онлайн-волонтерство дает подопечным и волонтерам	223
«Экспекто патронум».....	224
Шестьдесят минут	225
О чем говорят педагоги и психологи, помогающие детям с инвалидностью.....	225
Я — «Ока»	227
Почтовый вертолет	227
Основы организации и формы работы онлайн-волонтерства	230
Фотоальбом в виде презентации или слайд-шоу.....	231
Уроки танцев и онлайн-дискотека	233
Онлайн-экскурсия как форма дистанционной работы	234

ПРЕДИСЛОВИЕ

Любой механизм можно собрать, если есть хорошая инструкция. Но если вы по образованию инженер и понимаете, как и что работает, то создадите этот механизм из деталей, которые есть в наличии в гараже, да еще и адаптируете его под ваши задачи.

У вас в руках сейчас не просто книга, а учебник, после прочтения которого вы станете не обычным пользователем, а настоящим инженером социальных волонтерских проектов.

Когда мы только начинали создавать свои первые группы 15 лет назад, то до чего-то доходили своим умом, что-то подсматривали у коллег. Постепенно накапливался очень ценный практический опыт, и мы начали описывать его в книгах.

В них мы старались зафиксировать авторский подход наших сотрудников, специалистов и волонтеров, и от издания к изданию собиралось все больше разных взглядов, опыта, размышлений, рекомендаций. И это обилие подходов и мнений дало нам возможность от

книги к книге все более точно формулировать правила и законы организации социального волонтерства. Вот так мы и пришли к учебнику, через который постарались раскрыть читателям логику и алгоритм подхода к социальному волонтерству. Здесь собран необходимый практический базис, опираясь на который организаторы смогут пересмотреть, перестроить или создать свое волонтерское сообщество, изначально правильно определив его внутреннюю структуру.

Отличительная особенность этой книги и ее, может быть, самая большая ценность состоит в том, что она во многом философская. Мы понимаем, что помощь людям и общение с ними на всех уровнях: волонтер — подопечный, подопечный — сотрудник, волонтер — волонтер, волонтер — координатор — возможно выстроить, только если организатор волонтерства понимает изнутри, что же это такое. Организаторы волонтерской деятельности всегда должны отвечать прежде всего себе на вопрос: что здесь происходит и почему? Из этих ответов и рождаются те технологии, о которых мы говорим.

В итоге книга не говорит: «Делай раз-два-три, и получится вот так». В ней объясняется на уровне физических законов, почему все происходит и как. По сути, это именно как с учебником физики, где человек до какого-то уровня может решать задачи по аналогии, но, не изучив законы, он дальше не двинется. И инженер, с которого я начал этот разговор, не просто закручивает гайки по инструкции. Он понимает, что в данный момент происходит, и из этих знаний может что-то творчески разработать и построить под конкретную практическую задачу.

Мы раскрываем законы содержания происходящего и показываем, как они применяются в общих вопросах. А дальше уже читатели соотнесут это со своим опытом

и смогут сами стать инженерами своих волонтерских сообществ, которые будут устойчивыми, эффективными и принесут помощь разным людям.

В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСТВА ДЛЯ ЛЮДЕЙ, ПРОЖИВАЮЩИХ В КАЗЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Давайте представим самого хорошего директора казенного учреждения. Того, кто не только говорит, что у проживающих «все есть», но и действительно все положенные услуги обеспечивает: чистоту, порядок, качественную еду, вежливый персонал, мероприятия каждый день и т. д.

Да, директор — хороший человек, самоотверженный и постоянно весь в работе. Он постоянно несет ответственность. И это важно. Но с одной оговоркой. Это не неизбежность. Это его оплачиваемая работа и свободный выбор, а также возможность прекратить в любой момент — уволиться. Как бы ни было директору трудно, его работа не является неизбежностью его бытия.

У директора, конечно, есть своя машина. Скромная, вероятно, рабочая лошадка, он ездит на ней на работу

и на дачу. Это может быть «Рено Логан» темно-синего цвета. Того цвета, что так нравится жене директора, и это всегда его радует, когда он садится за руль. А в машине магнитола по Bluetooth играет любимый плейлист из телефона. А может, она голосом «Вести ФМ» рассказывает последние новости.

В рабочий день, пусть и не во всякий, во время обеда директор может сходить поесть в кафе. В то кафе, где ему нравится, где ему не хамят, где выбор блюд ему подходит. И там директор может просто не быть директором. Просто быть собой. Салат «Греческий» с брынзой и оливками, уха из судака, плов из баранины, апельсиновый сок и чашечка кофе эспрессо — как раз на час отдыха.

Во время рабочего дня директору может позвонить друг, и они хоть три минуты да перекинутся парой слов, а может, договорятся о встрече. Ожидание этого момента будет греть директора всю неделю. Может, позвонит сын или внучка и радостно прокричит в трубку: «А я сегодня пятерку получил(а), моя домашняя работа всем понравилась... Я тебя буду ждать вечером, покажу свой дневник!»

Директор всегда в курсе происходящего. Его окна в мир — это хорошая модель айфона и айпад. Там вся его жизнь, даже банковская карта. Там несколько десятков чатов, две трети из которых он ненавидит и ждет, пока они вдруг замолчат и дадут слово парочке скромных, но бесконечно дорогих разговорчиков, которые вызывают улыбку и искорку в глазах.

В гаджетах этих все новости, в том числе и по работе. Там же, в телефоне «Одноклассники» или «ВКонтакте», куда он сам почти не пишет (разве что постит фотки с официальных мероприятий), ибо должность обязывает к немногословию, но там можно видеть и знать, чем живут друзья и, конечно, подчиненные и начальство.

Там и пара телеграм-каналов о политике и спорте: краем глаза можно смотреть.

Именно там радость некоторых покупок. Всякая дребедень на AliExpress. Обзоры и выбор новой газонокосилки. Заказ цветов на день рождения жены. А может быть, директор подсел на «Утконос» и поэтому давно забыл, что такое очереди в «Ашане».

А после работы директор, желая подышать воздухом, размяться, сможет пройтись до метро. Если вдруг золотая осень или теплый весенний день, то хорошо прогуляться и насладиться золотым парком или цветущими двориками.

Вечером, пусть и поздно, директор придет домой, нальет рюмочку коньяка или бокал вина и наконец-то отдохнет от всех... Может быть, он сразу ляжет спать, а может, перемоеет с женой кости некоторым сослуживцам, а может, посмотрит футбол или сериал. На коленях у него растворится теплый урчащий кот ярко-рыжего цвета. Ну или рядом с ним приляжет верный друг — пес породы золотистый ретривер.

На выходных директор часто занят по работе. И все же порой он может вырваться на рыбалку на пару дней и про все на свете забыть. А может быть, он любит театр или захочет порадовать детей или внуков, отправившись с ними кататься на коньках.

И, конечно, отпуск! Директор ждет этих дней, как ждут рождения сына или дочери. Директор, конечно, бывал и в Турции, и в Тунисе. Ему знакомы и Рим, и Прага. Но этим летом он полетит в любимый с детства Крым и снимет в Симеизе домик — весь в кипарисах, у самого моря — у знакомой хозяйки, которая уже давно ему как родная. И долгими теплыми вечерами они все: и семья директора, и хозяйка, и друзья — будут собираться на веранде и говорить, говорить, говорить... И жарить шашлык,

замаринованный в хитром месиве из южных помидоров и сладкого лука, и пить вино, и есть вкусные спелые персики.

А море... Оно же весь год ждало директора и теперь радуется их встрече...

Про волонтеров и подопечных

Я думаю, вы поняли, в чем отличие жизни директора (да и большинства из нас) от жизни человека, проживающего в детском доме, в психоневрологическом интернате, в доме престарелых, — во всем. Дело не в вещах и не в получаемых услугах. Дело в том, что жизнь директора принадлежит ему, и он проживает ее так, как сам хочет и с кем сам хочет. Жизнь людей в казенных учреждениях им не принадлежит. И они проживают ее так, как кто-то хочет за них, предоставляя им услуги.

Именно поэтому даже при чистых комнатах и вкусной еде люди нуждаются в том, что не сводимо ни к каким услугам, что бесконечно больше, глубже и важнее услуг. Проживающие нуждаются в самих себе. А вернуть себя себе они могут только через добрые и искренние отношения с кем-то, кто не только знает их лично, но и дает им опыт самозначимости, опыт свободы, опыт различения дней.

И раз уж вся их жизнь ограничена закрытым пространством, где есть строгое расписание, регламентированные услуги, ограниченный круг одних и тех же лиц, но нет возможности быть собственником не только вещей, но и самого себя, то нет пока никакой альтернативы простому, банальному досуговому волонтерству. Потому что оно на несколько часов в неделю дает проживающим дружеские отношения, свободу выбора, искренний интерес другого человека — все то, что директор и персонал, и их дети, и, конечно, многие из нас имеем всегда и просто так.

РАЗДЕЛ 1

АЗЫ ВОЛОНТЕРСТВА

СОЦИАЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Социальное волонтерство в общем смысле — это организованная непрофессиональная помощь людям силами волонтеров. Помощь тем людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации, вне зависимости от того, какое государственное ведомство отвечает за предоставление им своих услуг. Социальное волонтерство не имеет строгой привязки к сфере социальной защиты населения, или здравоохранения, или образования. Социальные волонтеры могут работать и работают в интернатах, домах престарелых, больницах, хосписах, оказывают помощь на улице и на дому.

Те люди, которым волонтеры оказывают помощь, обычно именуется благополучателями или подопечными.

Сотрудников или опытных волонтеров, отвечающих за работу рядовых волонтеров, принято называть координаторами волонтерских групп, кураторами или тимлидерами.

Особенности социального волонтерства

Перечислю наиболее важные особенности социального волонтерства, которые прямо влияют на организацию волонтерской деятельности и работу координаторов волонтерских групп.

Во-первых, скажу о том, что выражает саму суть социального волонтерства: это встреча и общение волонтера и подопечного лицом к лицу. Это обращение друг к другу по имени. Это общение на равных.

Во-вторых, из сказанного прямо следует, что социальное волонтерство — обоюдная история, каждый участник влияет на другого. Общение и отношения — это процесс, зависящий от вклада всех участвующих сторон.

В-третьих, все мы люди; нам свойственны сопереживание, беспокойство, тревога. Общаться с больными детьми, одинокими стариками или проживающими в психоневрологических интернатах не каждому под силу. Социальное волонтерство — это эмоционально напряженная сфера, требующая огромного внимания со стороны организаторов.

В-четвертых, хотим мы того или нет, социальное волонтерство предполагает взятие волонтерами ответственности за подопечного, пусть и очень фрагментарно и ненадолго. Невозможно назвать кого-то по имени, взглянуть в глаза и остаться безучастным. А взятие ответственности, пусть и очень скромной, за судьбу другого человека — это самое тяжелое, что возможно в человеческих отношениях. Именно поэтому, кстати, полезно ответственность формализовать правилами, инструкциями, планами и т. п.

И в-пятых, социальное волонтерство — это длительные регулярные отношения. Это «тянуть лямку». Понятно почему: отношения становятся помогающими,

поддерживающими и значимыми, когда они длительные, когда на них можно рассчитывать, когда ожидания не обманываются. Поэтому социальное волонтерство более других направлений предполагает заблаговременное планирование и причастность в той или иной мере к системе помощи более сложной, чем разовые дела. Работа организатора волонтерства состоит прежде всего в обеспечении длительности и постоянства волонтерской работы в отношении каждого подопечного. Забегая вперед, скажу, что ответственность отдельного волонтера в этом отношении должна быть посильной. Поэтому и нужна волонтерская группа.

Какое направление наиболее массовое

Из всех возможных направлений социального волонтерства наиболее развитыми, проработанными и массовыми являются два. Первое — волонтерство ради повышения качества жизни детей и взрослых, проходящих лечение в больницах или проживающих в стационарных социальных учреждениях. Второе — адресная помощь одиноким людям на дому, получившая широкое распространение в дни карантинных мер эпидемии коронавируса.

Эти два направления популярны, потому что для такого вида помощи достаточно личного желания, относительно небольшого количества свободного времени и простых бытовых навыков. Изменить жизнь других людей к лучшему можно самыми простыми вещами и самыми доступными средствами.

ВОЛОНТЕРЫ НЕ БЕСПЛАТНАЯ РАБОЧАЯ СИЛА

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Трудно быть руководителем волонтерской организации, да еще и благотворительной. Трудно, прежде всего, в психологическом аспекте. Я вынужден постоянно отказывать в просьбе «дать волонтеров». Более того, очень часто возникает желание отказывать жестко и нецензурно. И я для себя еще не нашел ту форму отказа, которая была бы корректной, достаточно ясной и обоснованной для «просителей» и в то же время достаточно жесткой, чтобы пробить скорлупу их стереотипов или броню их наглости.

Волонтерские организации (или движения) не являются и не могут являться бочками с биомассой или аккумуляторами человеческого ресурса, который может быть распределен куда угодно по любому запросу. Волонтерские движения бесконечно далеки от армейских моделей, где воля и свобода каждого не имеет ни ценности, ни выражения. Волонтерские организации —

это, прежде всего, то место, где любой волонтер может реализовать свою добрую мечту и помочь именно там, где желает его сердце. Когда я говорю «волонтер», я имею в виду каждого из нас: себя и вас. Да, наше Добровольческое движение «Даниловцы» создано для того, чтобы помогать людям. И мы это делаем. Но, пожалуй, на этом и заканчивается то общее в понимании волонтерства, что есть у нас с многими «просителями».

Хотим мы того или нет, но наше сознание разделяет реальность на два мира: мой мир и мир вообще. Большинство наших суждений о мире не имеют отношения к моему миру, ко мне лично. Проиллюстрирую через простое упражнение. Если группу людей разделить на две равные части и попросить первую составить список окружающих проблем, а вторую — написать то конкретное доброе дело, которое они готовы завтра сделать, то эти списки почти не совпадут. Я проверял это много раз. То, что беспокоит человека вовне (плохие дороги, низкий уровень медицины, грязь на улицах, алкоголики), и то, что человек лично готов сделать (покормить бездомных кошек под окном, съездить в детский дом с целью провести мастер-класс по рисованию, посадить кустарник в своем дворе), очень трудно совместить.

Вот вам яркие примеры, когда к нам обращались с просьбой предоставить кому-то волонтеров. «Нужна команда волонтеров, готовых заниматься сбором средств на наши проекты», — пишет нам руководитель патриотической организации. Получается, что через волонтеров, которые по определению работают бесплатно, эти «патриоты» хотят заработать денег. Абсурд! Просили у нас волонтеров и «раздавать мороженое на акции», «ухаживать за умирающими в больнице», «раздавать листовки», «обслуживать мероприятие» и т. д. По сути, «просители» хотят бесплатную рабочую силу для решения своих

задач. Они уверены, что «волонтерская организация» — это своего рода рабовладельческая контора.

В ответ на такие просьбы я обычно спрашиваю: «Скажите, а ваши дети или родные пойдут это делать? Вы сами сделаете то же самое для моей организации?» И ответ всегда один: «А при чем здесь я и мои родные? Вы ж волонтеры, вы ж бесплатно помогаете, вот я и хочу, чтоб вы выполнили мою просьбу». Очевидно раздвоение сознания у просящих.

Другой пример. Как-то звонит бабушка подростка (а за день до нее звонила мама другого подростка) и говорит: «Он у нас один, никуда не ходит. Дома непростая обстановка пришлите мне людей, которые смогут его увлечь, вытащить на улицу и пристроить в кружки и студии. У вас же все молодые, красивые, хорошие? Это то, что моему внуку надо!» — завершает просьбу бабушка. В ответ я спросил: «А почему вы сами не взяли внука за руку и не сходили в местный спортивный клуб, дом пионеров, творческую студию?» Бабушка не поняла моего вопроса: «А что я? Вы ж молодые, увлекательные, задорные и хорошему научите». Вот тут и у бабушки работает та часть сознания, где нет самой бабушки и родных, а есть внешняя для нее проблема и бесплатная рабочая сила.

Да, волонтерские организации помогают людям. Но, каким бы несправедливым это не казалось, выбор тут за волонтерами, а не за нуждающимися. И как только каждый из нас задаст себе вопрос: «А кому я готов помогать?» — мы сразу поймем, что не может быть иначе. Кто хотел бы играть с детьми в больнице, тот не будет переписываться с заключенными. Кто хотел бы сажать деревья на пустыре или рекламировать отдельный сбор мусора, не готов прийти в специальный детский дом и катать коляски с детьми-инвалидами в парке. Все очевидно и понятно.

Часто именно благотворительные фонды просят прислать волонтеров. И я им говорю: «А как вы смотрите на просьбы дать денег? Наверное, спрашиваете об обоснованности просьбы, говорите о своем уставе, о том, что нужно время для сбора денег? Очевидно же, что свободных денег в фондах нет». «Да, — отвечают мне, — мы ж не банки. Все деньги расписаны. Сбор средств — это серьезная профессиональная работа, требующая немалого времени. Мы не можем и не будем раздавать деньги каждому просящему». «Так почему же на волонтерские организации вы смотрите иначе и просите, и просите прислать волонтеров?» — уточняю я. В ответ почти всегда слышу непонимание.

Думаю, уже понятно, что волонтерское движение — это не биржа по раздаче волонтеров. Это организация, которая знает и запросы волонтеров, и запросы людей, оказавшихся в беде, и помогает им встретиться. Волонтерское движение — это не склад волонтеров, не сообщество ожидающих, а сообщество уже помогающих людей. Не бывает свободных волонтеров. Каждый из них уже занят, он уже отдал свое время кому-то или чему-то. Ну согласитесь же, если вы раз в неделю проводите мастер-классы по макияжу для девочек-сирот, то у вас нет ни времени, ни желания собирать деньги для патриотической организации.

А вот человек, желающий стать волонтером, но который еще не волонтер, — свободен. Он пока ни в какой организации не состоит. И поэтому основная аудитория для новых задач — это сторонние люди! Для новых задач волонтеры всегда ищутся заново! А это большой и серьезный процесс, в который «просители» не хотят вкладываться, не хотят брать на себя труд и ответственность. Каким бы запрос ни был простым, он предполагает серьезное осмысление волонтерской вакансии, составление

объявления, рекламу, прием заявок от волонтеров, отбор подходящих, их подготовку или обучение, организацию их труда (волонтер не должен делать того, на что не соглашался), контроль, результат, благодарность, ведение базы волонтеров и т. д.

Наше волонтерское движение «Даниловцы» — социальное. Значит, все волонтеры еженедельно работают с людьми, которым в жизни пришлось плохо. Все волонтеры уже отдали свое свободное время кому-то: больным в пяти больницах, сиротам в шести детских домах или приютах, бездомным у Павелецкого вокзала, заключенным в Можайской детской колонии, жителям трех психоневрологических интернатов и т. д. И каждый раз, когда к нам приходят просьбы о волонтерах от коллег, государственных организаций, частных лиц, мы оказываемся в глупом положении. Помочь не можем, а отказ вызывает негатив и обиду со стороны просящего. Что, к примеру, и произошло с той самой бабушкой.

ВОЛОНТЕРЫ И ЗАКОН

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Какова роль волонтерских организаций в системе госучреждений

Прежде всего следует понять, что у общественников и у чиновников разные взгляды на ситуацию с волонтерами и разные подходы к пониманию и толкованию законов о волонтерстве.

Понять разницу можно, отвечая на вопросы.

Вопрос первый. Волонтерские НКО помогают учреждениям в оказании услуг? Волонтеры должны быть встроены в работу учреждения, а значит, и в реализацию госзадания (под которое выделен бюджет)? Если да, если волонтеры — часть профессиональной работы учреждения, то они должны быть полностью подконтрольны руководству госучреждения. Или волонтерские НКО работают ради подопечных и именно им оказывают свою помощь, свои услуги? Тогда волонтеры не имеют отношения к госзаданию, услугам самого учреждения. Тогда учреждение лишь предоставляет

возможность, дает «территорию» и не вмешивается, а лишь согласовывает работу.

Вопрос второй. Волонтерские услуги — профессиональные? Бывает, что да, услуги волонтеров в соответствии с их компетенцией могут стать частью работы учреждения. Это то, к чему опять же стремятся госслужащие — заменить персонал на «бесплатный аналог». Или волонтерские услуги преимущественно непрофессиональные? Часто они сродни простому человеческому участию, требуют простых бытовых навыков, свободного времени и личного желания. В этом случае труд волонтеров не является частью работы учреждения и не может стать частью госзадания, которое предполагает некий запланированный результат.

Вопрос третий. Волонтеры организованы учреждением? Учреждение — оператор? Если да, то логичным следствием является прямое подчинение волонтеров руководству учреждения. Оно их находит, отбирает, готовит, вкладывается в организацию труда, сопровождение и поддержку и т. д. Или волонтеры организованы некоммерческой организацией? Тогда НКО — оператор. А госучреждение — площадка для встречи с подопечными. Тогда понятно, что волонтеры подчиняются непосредственно НКО, а в отношении госучреждения имеют опосредованное подчинение или даже неподчинение.

Вопрос четвертый. Госучреждение платит за организацию волонтерской деятельности? Если да, то, безусловно, волонтеры — неотъемлемая часть учреждения. Или НКО платит за организацию волонтерской деятельности? Тогда волонтеры — неотъемлемая часть работы НКО ради подопечных.

Какова распространенная картина

Сегодня самая распространенная модель социального волонтерства в госучреждениях такова: в основной своей

массе госучреждения волонтеров готовы пускать (по приказу или под давлением общественности), но так и не поняли, зачем это надо. В головах госслужащих только одно — госзадание. Партнерство между госучреждениями и НКО ради блага подопечных — большая редкость. Нет общих проговоренных обеими сторонами целей, задач, ролей, зон ответственности. Нет совместного вложения ресурсов.

При всем этом в подавляющем большинстве случаев оператор волонтеров — НКО. Мне неизвестны случаи, когда госучреждение само создало бы при себе волонтерское движение на сколь-нибудь длительный срок и по всем правилам развивало волонтерское сообщество, и обеспечивало работой волонтеров. Все известные мне случаи, а их десятки, таковы, что госучреждения вкладываются в волонтерскую работу по минимуму, даже помещения предоставляют «с боем» и далеко не всегда имеют сотрудника, который работает с НКО и волонтерами. Про участие в совместных проектах деньгами со стороны госучреждения речь не идет никогда.

Нередко госучреждения стремятся втянуть НКО в свою работу, сделать волонтеров своими бесплатными работниками, перегрузить на них часть работы персонала. Да, в Москве такой подход — большая редкость, но в регионах — это повседневность. При этом мечта волонтеров проста: не мешайте, просто пустите к нашим подопечным, дайте нам возможность нормально делать свое дело. Помощники для НКО в этом — СМИ, социальные сети и «админресурс», если на него есть выход.

О чем говорится в законе о добровольчестве (волонтерстве)

Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» — это достаточно

пространный документ, представляющий собой дополнения и изменения, внесенные в иные существующие законы. Я остановлюсь лишь на тех аспектах, которые наиболее важны для социального волонтерства.

Волонтерство, а вернее добровольческая деятельность, определено как добровольная деятельность в форме безвозмездного выполнения работ или оказания услуг в благотворительных или иных общественно полезных целях. (см. пункт 21 в статье 2 ФЗ о благотворительной деятельности). Что такое «общественно значимые цели», можно узнать из закона о некоммерческих организациях (см. статью 2 ФЗ о НКО).

Следует обратить внимание на то, что законом установлена добровольность. Ключевым аспектом волонтерства не только по здравому смыслу, но и по закону является свобода и самостоятельность решения ради благотворительности. Волонтерство «по приказу», по принуждению и т. п. — это не волонтерство!

Вполне логично, что организатор волонтерской деятельности — это некоммерческие организации или физические лица, привлекающие волонтеров для добровольческой деятельности и осуществляющие руководство волонтерами. Государственные организации также вправе привлекать волонтеров к осуществлению добровольческой деятельности, т. е. к благотворительности или общественно значимым делам! И не вправе привлекать волонтеров для той деятельности, которую учреждение и так должно выполнять.

Волонтерская деятельность как часть бизнеса, предпринимательской деятельности или выполнения госзадания невозможна! Бизнес-компании или предприниматели не могут быть организаторами волонтеров.

Из закона следует простой, но очень важный практический вывод. Волонтеры в отношении госучреждения находятся в параллельном мире своих дел, они занима-

ются благотворительностью на территории учреждения ради своих благополучателей, которые одновременно являются и получателями госуслуг в учреждении.

Про договоры с волонтерами

Договор с волонтером может заключаться (а может не заключаться) организатором волонтеров по обоюдному согласию для выполнения работ или оказания услуг в рамках деятельности волонтерской организации. Договор может заключаться также непосредственно с благополучателем в его интересах в благотворительных целях.

Необходимо понимать, что договор с волонтером — это не трудовой договор с нулевой оплатой, а особый вид договора. В нем не могут использоваться понятия и нормы трудового законодательства: «оплата труда», «должность», «должностные обязанности», «трудовой стаж», «отпуск», «командировка» и т. д. Договор волонтера, по сути, это соглашение о том, что некто дарит свой труд или услугу и при этом фиксирует формальности этого дара: вид услуги, объем работ, условия работы, ответственности сторон.

Важно знать, что договор с волонтером не является основанием для юридической ответственности волонтера за выполнение (невыполнение, некачественное выполнение) работы или неоказание услуги. Получается, что не только по логике волонтерства, но и по закону волонтер не отвечает за результат своего труда. Отвечает организатор волонтерской деятельности. Это грустный вывод, но он лишь нормативно закрепляет то, что и так всем понятно и известно. Ответственность в волонтерстве может быть взята только самостоятельно и свободно. Никакие формальные обязательства не могут перевесить саму природу волонтерства.

Сказанное ни в коем случае не означает, что волонтер вообще ни за что не отвечает. Любой волонтер — это

гражданин России и житель своего города. Он подчиняется гражданскому законодательству и не вправе его нарушать. Волонтер обязан подчиняться правилам распорядка и санитарно-эпидемиологическому режиму, установленному в госучреждении. Волонтер обязан соблюдать бытовые общеизвестные правила безопасности, относящиеся к электричеству, огню, работе на высоте и т. д. Волонтер подчиняется правилам, предусмотренным организатором волонтерской деятельности, и в случае невыполнения должен быть «отчислен».

Важный практический вывод из этой нормы закона состоит в том, что волонтерам не следует поручать тех дел, где сбои или ошибки могут привести к дорогостоящим или даже к трагическим последствиям. Такие дела — это работа сотрудников, нанятых за деньги. Руководители организаций, главные бухгалтеры, иные материально ответственные лица, и лица, представляющие свою организацию без доверенности, не могут быть волонтерами.

Зачем нужен договор с волонтером? Учитывая сказанное, можно утверждать, что договор с волонтером — это не такая уж и ценная бумага, имеющая только одно «наказательное» право в отношении волонтера — отчисление. Поэтому на практике я советую вместо многих страниц подписанных договоров заключать с волонтером коротенькое соглашение, где упомянуты три пункта: волонтер обязуется выполнить ту работу, на которую согласился, выполнять правила организации (и госучреждения) и дает согласие на обработку персональных данных и на передачу этих данных в госучреждение. В противном случае организация имеет право отказаться от услуг и труда волонтера. Мы в нашем Добровольческом движении «Даниловцы» добавляем указанные пункты к анкете волонтера.

И все же есть два случая, когда договор с волонтером необходим. Во-первых, в случае предоставления (компен-

сации) материальных средств волонтеру от организатора волонтерской деятельности для осуществления этой деятельности. Здесь договор является основанием для предоставления средств от юридического лица и основанием для освобождения волонтера от налогов на полученные средства. И, во-вторых, договор нужен для отчетов по грантам и субсидиям в том случае, если заявитель указал в качестве собственного вклада труд добровольцев, пересчитанный в рубли.

О Постановлении Правительства про волонтеров

Постановление Правительства РФ о порядках взаимодействия волонтерских организаций и государственных учреждений дает зеленый свет для волонтерской деятельности в госучреждениях. Оно обязывает местные власти утвердить порядки взаимодействия госучреждений и волонтерских организаций и, таким образом, развивать волонтерство. Постановление предлагает требования к «порядкам взаимодействия».

Какое самое важное следствие из постановления правительства? Оно предлагает такую приоритетную модель волонтерства в госучреждениях, где оператор волонтеров, организатор волонтерской деятельности — НКО, а не госучреждение. Федеральные и региональные министерства готовят не только регламенты, но и методические рекомендации для реализации именно такой модели. Безусловно, за госучреждениями остается право самим развивать волонтерство, но для этого сегодня отсутствует нормативная и методическая база.

Общие требования к порядкам взаимодействия организаторов волонтерства (НКО) и госучреждений предписывают следующий алгоритм: во-первых, НКО подает заявление в госучреждение с предложением о волонтерской

работе. Заявление должно содержать формальные данные на НКО, описание деятельности, перечень предлагаемых работ или услуг. Во-вторых, госучреждение обязано дать обоснованный ответ. В случае отказа у НКО есть право обжалования в вышестоящие инстанции. В-третьих, в случае согласия заключается соглашение (или договор) о сотрудничестве. В-четвертых, после подписания договора НКО реализует волонтерскую благотворительную деятельность в отношении благополучателей на территории госучреждения.

Вариант, когда госучреждение обращается к НКО с просьбой о реализации волонтерских программ, на сегодня не регламентирован. Хотя, судя по нашему опыту, он очень распространен.

Соглашение о сотрудничестве должно включать:

- перечень видов волонтерских работ (услуг);
- условия осуществления добровольческой деятельности и допуска волонтеров;
- сведения об уполномоченных представителях;
- порядок и каналы взаимного информирования;
- возможность предоставления мер поддержки, помещений и необходимого оборудования со стороны госучреждения;
- возможность учета деятельности добровольцев со стороны госучреждения (при согласии НКО — организатора волонтерской деятельности);
- обязанность организатора добровольческой деятельности информировать добровольцев об условиях допуска и о рисках.

В чем главная проблема

Каким бы постановлением правительства ни было хорошим, у него есть один огромный недостаток. Оно не определило порядка допуска волонтеров в госучреждения

и не дало правовых оснований для разумного определения этих условий как минимально необходимых и сильных для волонтеров.

Суть в том, что на практике госучреждения смотрят на волонтеров как на замену персонала и предъявляют заведомо невыполнимые волонтерами требования к допуску. НКО, в свою очередь, смотрит на волонтеров по отношению к учреждению как на «посетителей» или «гостей». Работа волонтеров не является частью работы госучреждения, а представляет собой благотворительность на территории госучреждения и потому не подлежит тому же регламентированию, что труд персонала и сотрудников.

Что сегодня на практике? На федеральном уровне проблема пока не решена. Вопрос «допуска волонтеров» не тронут. Все ждут региональных регламентов. При этом есть подозрение, что и они не решат проблему, а «скинут» ответственность на уровень конкретных госучреждений.

Мы видим, как директора больниц, интернатов, школ боятся ответственности и Роспотребнадзора и, как следствие, незаконно приравнивают волонтеров к персоналу. Школы я упомянул как площадки для работы волонтеров с учениками. Чаще всего это просветительские лекции и беседы на разные темы. Но в последнее время развивается и система тьюторства для детей с инвалидностью. И школы нередко этой системе сопротивляются. Хотя если оплаченное тьюторство предусмотрено законом, то на эту позицию недопустимо искать волонтеров.

Самой серьезной проблемой допуска волонтеров в госучреждения сегодня является требование медицинских справок о здоровье волонтера, содержащих данные о разных анализах и прививках. Максимальное требование со стороны госучреждений — это целая медицинская книжка, на получение которой необходимо потратить минимум неделю времени и немалые деньги. На это готовы дале-

ко не все волонтеры. По нашим оценкам, до пятидесяти процентов людей, желающих стать волонтерами, не готовы «делать медкнижку».

Ограничивая допуск волонтеров и создавая тем самым барьеры, директора госучреждений не могут сослаться ни на одну норму закона. В итоге волонтеры находятся в зоне неопределенности и в зоне личного решения директора.

О проблеме с персональными данными

Отдельно следует сказать о проблеме с персональными данными. Напомню, что персональные данные — это не только Ф. И. О., телефон, адрес проживания и паспортные данные. Это и фото, и видео, и упоминание диагнозов, и способов лечения, и т. д.

Учреждения нередко прикрываются «законом о персональных данных», на самом деле беспокоясь о выносе «сора из избы». Скандалы последних лет ясно говорят, что волонтеры, «на эмоциях» защищая права своих подопечных, заботясь об их здоровье и благополучии, могут и правда нарушить закон, но гораздо чаще они публично обличают госучреждения. Отсылками к требованию о неразглашении личных данных волонтерам порой перекрывают путь к подопечным.

Закон о персональных данных ставит несколько важных вопросов. Первый вопрос: как рекламировать себя без фото и видео, без рассказа о реальных историях и судьбах?

Второй вопрос вот в чем. Большинство казенных учреждений, где работают волонтеры, — режимные со строго пропускной системой. Такие учреждения все чаще требуют персональные данные волонтеров (включая медицинские справки) и нередко формируют свою базу из волонтеров НКО. Но для этого, если следовать закону, госучреждения

должны иметь согласие на обработку персональных данных каждого волонтера. И тут два варианта. Одни учреждения стараются это делать сами и тем самым лишь выстраивают новые барьеры, ибо не каждый волонтер доверяет гос- учреждению и готов предоставить свои данные. К тому же получается, что в этом случае госучреждения «воруют» базу волонтеров у НКО. Не вложившись в рекламу, отбор, подготовку и организацию волонтеров, они даром получают очень качественные списки.

А второй вариант состоит в том, что можно обязать НКО передавать персональные данные. Но для этого на НКО ложится дополнительный труд по получению согласия со стороны волонтеров.

При этом на практике госучреждения сами в отношении волонтеров не соблюдают нормы закона о персональных данных, не знают, где, как и зачем эти данные (и справки) хранить. Получается, что ксерокопии паспортов волонтеров валяются в открытом доступе у охранников (и даже в урнах), медицинские справки тонут в ящиках с бумагами какой-нибудь старшей медсестры, которой отписали курить волонтеров. И все это для того, чтобы в случае вопроса при очередной проверке от Роспотребнадзора открыть ящик и наугад вытащить десяток справок и сказать: «Санитарные нормы соблюдены, у нас только привитые волонтеры».

Как быть с медкнижками

О чем нам говорит здравый смысл? Есть три аудитории волонтеров. Во-первых, это волонтеры с компетенциями — помощники персоналу (волонтеры-медики, волонтеры-психологи). Поскольку они делают то же, что и персонал, то к ним справедливо применимы те же требования.

Есть волонтеры, постоянно присутствующие в учреждении, но не выполняющие в отношении подопечных

никаких профессиональных дел или процедур. Чаще всего такие волонтеры организуют досуг и общение с подопечными. В этом случае применимы минимальные требования.

И наконец, есть волонтеры, посещающие подопечных разово, например артисты или музыканты. К ним не следует применять никаких особых требований, кроме чистой и опрятной одежды, соблюдения распорядка и отсутствия опьянения.

Что мы видим в действующих регламентах и рекомендациях? Указанный здравый смысл воплощен в трех известных мне документах: Методических рекомендациях Министерства здравоохранения по организации работы добровольцев в сфере охраны здоровья 2018 года, Методических рекомендациях Министерства труда и социальной защиты населения РФ по взаимодействию с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности, добровольческими (волонтерскими) организациями 2020 года и регламенте взаимодействия детских социальных государственных учреждений г. Москвы и НКО. Следует отметить, что московский регламент, подготовленный Департаментом труда и социальной защиты населения Москвы, — лучший в стране, но пока касается только детских учреждений.

А вот, к примеру, в регламенте взаимодействия медицинских государственных учреждений г. Москвы и НКО и Положении об организации и использовании труда добровольцев (волонтеров) в государственных учреждениях социального обслуживания населения Санкт-Петербурга здравого смысла в указанном вопросе нет. Эти документы представляют собой реальные необоснованные барьеры для работы волонтеров.

В этом контексте уместно сказать о московской норме, сложившейся на практике, часто вопреки документам.

Можно утверждать, что «руководство» города реально заинтересовано в повышении качества жизни людей. Министерства (Департамент здравоохранения и Департамент труда и социальной защиты населения) поощряют волонтерство в учреждениях и содействуют в переговорах и решениях конфликтов. Это очень значимо! Директора учреждений подчиняются, но не всегда лояльны. НКО решают свои проблемы через апелляцию в вышестоящие инстанции, через СМИ и социальные сети.

Формальные требования к волонтерам в Москве таковы: НКО в большинстве случаев предоставляют заранее только списки волонтеров «на охрану», а волонтеры проходят, показывая паспорт. Они приносят три справки: о прививке от коронавирусной инфекции, об эпидемиологическом окружении (осмотр у терапевта) и о результатах флюорографии. Было бы хорошо, если бы эта практика стала всероссийской.

Опыт Добровольческого движения «Даниловцы»

Движение «Даниловцы» работает следующим образом.

1. С госучреждениями подписываются договоры, где мы стараемся зафиксировать даже такие вопросы, как допуск транспорта и наличие шкафчика для хранения инвентаря. Примеры договоров можно посмотреть на нашем сайте.
2. Волонтеры руководствуются тремя правилами: правила движения «Даниловцы», правила волонтерской группы и правила учреждения.
3. Координаторы волонтерских групп, работающие в госучреждениях, — сотрудники «Даниловцев», с ними заключены трудовые договоры. Именно они отвечают за работу волонтеров в госучреждениях и представляют Движение перед учреждениями.

4. Волонтеры на собеседовании заполняют анкету и в ней же подписывают обязательство о соблюдении правил и согласие на хранение и передачу персональных данных госучреждениям. Никаких договоров с волонтерами мы не заключаем.
5. Волонтеры проходят два собеседования: общее и у координатора своей волонтерской группы. Координатор доносит и разъясняет правила его группы и правила госучреждения. Он может без объяснения причин отказать волонтеру, о чем говорится в общих правилах.
6. Координатор волонтерской группы руководствуется правилами координаторов.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВОЛОНТЕРСТВА: АКСИОМЫ, ПРИНЦИПЫ, ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Аксиомы организации волонтерской деятельности

Аксиома 1. Волонтеры — это обычные люди, такие же, как и организаторы труда волонтерства. Нет причин полагать, что у волонтеров больше свободного времени, больше желания делать что-то неприятное, больше сил или умений. Волонтер в подавляющем большинстве случаев обладает несколькими свободными часами в неделю, обычными бытовыми навыками, работает или учится, имеет обязательства перед своей семьей и друзьями. Волонтер, как и все, нуждается во внимании, уважении, отдыхе и т. д.

Аксиома 2. Волонтерство — это прежде всего про дело и результат. Волонтерские организации должны создаваться ради прагматичных, «производственных» целей: организовывать еженедельные прогулки с детьми-инвалидами

в интернате, сажать деревья и озеленять улицы города, заботиться о животных в приюте и т. п. Тогда волонтеры будут эффективны и работоспособны. «Волонтеры», собираемые для иных целей (например, реабилитации зависимости через волонтерство, формирования патриотической культуры, организации совместного досуга, вовлечения в здоровый образ жизни и т. п.), будут достигать именно этих целей. Труд и общественно значимые дела для них будут вторичны, что неизбежно снизит качество волонтерской работы.

Аксиома 3. Волонтерство не аккумулируется. Волонтерство — это постоянно действующая и достигающая результатов социальная конструкция. Невозможно иметь некую своего рода «баржу», где волонтеры будут сидеть и ждать, когда они понадобятся. Свободного времени у людей не бывает. Если время не уходит на добрые дела, оно уходит на что-то еще. Волонтерское сообщество, которое не работает, не занимается благотворительностью, перестает быть волонтерским.

Аксиома 4. Общественно значимые проблемы и готовность сделать конкретное доброе дело не связанные темы. Это означает, что каждый из нас (и особенно чиновники) может сколько угодно переживать, например, о сиротах или замусоренности улиц. Но это почти никак не сказывается на том реальном добром неоплаченном деле, не относящемся к нам самим и нашим родным, которое мы возьмемся сделать, скажем, в ближайшие выходные.

Аксиома 5. Волонтерский процесс — это партнерство четырех участников: добровольца, организатора добровольческой деятельности, благополучателя (получателя помощи волонтера) и заказчика волонтерских услуг. Наиболее полно это явлено в социальном волонтерстве, реализуемом в социальных или медицинских учреждениях, где есть организатор волонтерской деятельности, есть волонтер,

есть подопечный, которому оказывается помощь, и есть учреждение, где подопечный проживает или лечится.

В других видах волонтерства получатель помощи волонтера может совпадать с заказчиком волонтерских услуг. Например, пожилой человек, которому волонтеры помогают по хозяйству, будет совмещать в себе обе сущности.

Игнорирование одного из участников разрушает целостность волонтерского процесса, снижает его эффективность и повышает риски.

Принципы организации волонтерской деятельности

Волонтерство — это благотворительность. Такой вывод прямо следует из закона, но часто игнорируется организаторами волонтеров. Благотворительность означает, что запрос на волонтерскую деятельность должен быть обоснован прежде всего с точки зрения ответа на вопрос: почему волонтер должен нечто сделать бесплатно? Отсюда вытекает, что волонтеры не заменяют собой оплачиваемых сотрудников и не выполняют их работу.

Не навреди! Волонтерская деятельность, какой бы полезной она ни была, слишком часто сопряжена с рисками. Прежде всего следует помнить о безопасности тех людей, которым помогают волонтеры. Опыта и компетенций волонтеров может не хватить для помощи. Но и сами волонтеры могут получить вред. В том числе связанный с усталостью или даже с эмоциональным выгоранием. Организатор волонтерства обязан помнить о безопасности и комфортности волонтерского труда.

Вся сила волонтерства — в свободе. Смысл тут очень прост. Ответственность за что-то человек берет только лично и только свободно. Понудить человека к делу (силой или манипуляцией) возможно, но тогда двигателем дела будет воля принуждающего. Чем активнее волонтеры сами берут ответственность за свои дела, тем меньше сил будет тратить организатор на контроль, сопровождение и мотивацию.

Ответственность волонтеров ограничивается их интересами, их выбором и теми ресурсами, которые сами волонтеры «подарили» организаторам. Если, скажем, волонтер — водитель по профессии, но он готов только играть в футбол с детьми, значит, это и есть его зона ответственности, которую организатор должен принять с благодарностью.

Желания волонтеров (в области волонтерства) важнее интересов организатора. Чего бы ни желал организатор, его руками и помощниками являются именно волонтеры. И результат прямо зависит от их готовности и желания.

Ответственность делегируется от организатора или со свободой, или с ресурсами. Если организатор не обладает ничем, кроме согласия волонтеров на работу с ним, то он должен предоставить им возможность сделать так, как они сами решат и сумеют. Если организатор обладает всеми ресурсами, то он может не только ставить задачи, но и обозначать ожидаемый результат. Примером обеих ситуаций может стать просьба покрасить стену. В первом, безресурсном варианте волонтеры покрасят, как умеют, в тот цвет, который им понравился и который они смогли достать. Во втором, ресурсном варианте волонтерам могут быть предложены краска, учитель (маляр), кисти, эскизы, трафареты и т. п. И тогда можно настаивать на том, чтобы результат полностью соответствовал заказу.

Волонтеры отдают делу свое время, силы, умения и знания, но не деньги. Как только волонтеры начинают вкладывать деньги, это становится потенциально конфликтной ситуацией.

Основные рабочие задачи

Результатом работы организатора волонтерской деятельности является эффективный труд волонтеров, решающий поставленную цель.

Основные практические задачи организатора.

1. Выбор проблемного поля, в котором будет реализована добровольческая инициатива. Организатор добровольческой деятельности находит точки приложения добровольческих усилий, устанавливает, кому конкретно будет оказываться помощь и приносить пользу.
2. Подбор дела для волонтеров, отвечающего критериям обоснованности, исполнимости силами волонтеров и результативности. Организатор определяет место волонтеров в добровольческой инициативе. При этом он учитывает, что волонтеры всегда подсознательно взвешивают предлагаемые им дела, соотнося их со своими. Если волонтера приглашают поклеить обои «несчастной старушке», а он встречает у нее на кухне полного сил внука, который почему-то предпочитает перепоручить заботу о бабушке сторонним людям, то доброволец будет демотивирован, так как у него самого есть бабушка и в это время он мог бы в ее квартире заменить давно износившиеся обои, вместо того чтобы помогать старушке, у которой есть собственный внук.
3. Организация труда волонтеров для снятия с них непосильной ответственности и ненужных волонтеру дел, а также материально-техническое и административное обеспечение труда волонтеров. Примером неорганизованного труда волонтеров может быть такое задание: «Вот тебе номер телефона, позвони заведующей больницы и проводи по понедельникам кружок рисования». При этом волонтеру придется выдержать не только разговор с начальствующим лицом, но и подчиненными ей сотрудниками вплоть до охраны. Придется самому узнавать и соблюдать все формальные требования, обеспечить себя и детей материалами для рисования и т. д. В данном случае организатор

волонтерской деятельности должен проделать всю работу за волонтера, кроме, собственно, уроков рисования. Организованный труд волонтера должен выглядеть так: «Я обо всем договорился с заведующей и ее подчиненными, за твою работу на месте отвечает старшая медсестра (имя и номер ее телефона такие-то), твоя фамилия внесена в списки на охране, тебя будут ждать каждый понедельник. Требования к допуску в больницу такие-то. Расходные материалы возьмешь в нашем офисе».

4. Привлечение, отбор и подготовка волонтеров для успешного выполнения дела. В волонтерском менеджменте следует знать и помнить, что главное — чтобы волонтер принял ответственность за дело и результат. Это и есть цель подготовки. И тогда он возьмет столько знаний и навыков, сколько требуется именно для его дела.
5. Обеспечение качества добровольческого труда, его соответствия добровольческим ценностям, морально-этическим нормам и безопасности для получателей помощи волонтеров. Организатор контролирует качество работы волонтеров, предоставляет им отклик по ее эффективности и возможности оптимизации процессов, выражает волонтерам благодарность и признательность за добросовестную и результативную работу.
6. Сопровождение волонтеров во время труда и доведение дела до результата. Именно результат, доброе дело, значимое для волонтера и для окружающих, является главным мотиватором для дальнейшего сотрудничества с организатором.
7. Формирование и развитие волонтерского сообщества, которое состоит из людей, осознающих причастность к общему делу и бренду. Сообщество — это уже привлеченные, отобранные, подготовленные волонтеры. Оно само частично решает задачи по начальной подго-

товке, удержанию и профориентации волонтеров. Сообщество дает волонтерам то, что им важно, но остается за скобками волонтерского труда: общение, дружбу, досуг, развитие, самореализацию и т. д.

Ответственность организатора волонтерской деятельности

Организатор волонтерской деятельности несет ответственность:

- перед благополучателями — за качество и безопасность волонтерской помощи;
- волонтерами — за организацию их труда, а также обеспечение необходимыми ресурсами и поддержкой;
- добровольческим сообществом — за соответствие осуществляемой деятельности базовым ценностям, нормам и правилам, принятым в добровольческой среде;
- государством — за соблюдение необходимых правовых норм;
- партнерами и спонсорами — за соблюдение достигнутых договоренностей;
- общественностью — за достоверность предоставляемой информации и результаты добровольческой деятельности.

Главной особенностью работы организатора волонтерской деятельности является соответствие известному противоречию. С одной стороны, волонтер с правовой точки зрения не отвечает за результат своего труда, ибо труд волонтера — это не работа с нулевой оплатой, а подарок в виде дела или услуги. С другой стороны, результат должен быть достигнут, за его достижение отвечает организатор.

Получается, что организатор волонтерской деятельности принадлежит двум разным мирам. И поэтому его ответственность двойственна. Первая ответственность

организатора — за результат. Собственно, для этого организатор и существует, чтобы в итоге были сделаны благотворительные, общественно значимые дела. Вторая ответственность — в том, чтобы они исходили от волонтеров, т. е. людей, ничем организатору не обязанных. И значит, это ответственность перед волонтерами в том, что они своими посильными действиями смогут вместе с организатором достичь значимого для волонтеров результата.

Из этого следует, что организатор не может посягать на свободу волонтера. На практике ему необходимо создать и поддерживать пространство, где волонтерам будет легко и комфортно по собственной воле совершать добрые общественно значимые дела.

Кроме того, организатору надо удерживать волонтерский процесс и вести его к результату. Сложность тут вот в чем. Штатный сотрудник работает постоянно. Включенность его прогнозируема, и поэтому его труд может быть представлен в виде непрерывной линии, соединяющей начало и конец трудового сотрудничества. Волонтер же может включаться и выключаться из процесса. Его участие непрогнозируемо и представлено как набор точек, более-менее попадающих на заданную линию. Это значит, что для достижения результата организатор добровольческой деятельности должен обеспечить целостность процесса и отсутствие в нем радикальных разрывов. С практической точки зрения наиболее эффективно и оптимально со стороны организатора передавать волонтерам (как заменяемым исполнителям) ответственность за конкретные, локальные дела. И из таких дел собирать общую картину волонтерского процесса, ведущего к общему результату.

РАЗДЕЛ 2

**ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ
И УПРАВЛЕНИЯ
ВОЛОНТЕРСКИМИ
СООБЩЕСТВАМИ**

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ ВОЛОНТЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ РАЗЛИЧНЫМ ЦЕЛЯМ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Можно выделить шесть типовых моделей волонтерских организаций, к которым сводятся все остальные, представленные на практике. Эти модели определяются целями волонтерского труда, ожидаемыми результатами, опытом и ресурсностью организаторов волонтерства.

Предложенные модели определяют различные внутренние механизмы управления волонтерами и реализации волонтерских дел. Из этих моделей прямо следуют управленческие задачи, решая которые организаторы волонтерства смогут организовать труд волонтеров наиболее оптимально и эффективно.

Базовые модели — это «Община», «Гражданская инициатива», «Неисчерпаемый источник», «Сообщество»,

«Гроздь винограда» и «Попутчики». Практическую и методическую ценность для организаторов волонтеров имеют четыре последние модели.

«Община»

«Община» — абсолютно горизонтальная и идеально-демократическая модель волонтерской организации. Принципиально важной чертой «Общины» является главенство общих ценностей и смыслов над всем прочим. Управленческая власть принадлежит всем участникам, решения принимаются сообща, ответственность за работу и существование организации лежит также на всех участниках, они же предоставляют необходимые ресурсы. Отсюда следует равноправие внутри организации. «Община» в состоянии осуществлять любую деятельность, если она воплощает необходимые ценности и смыслы: решать разовые спонтанные задачи, реализовывать проекты и программы, осуществлять процессную деятельность. В этой модели внутренняя мотивация чрезвычайно глубока и целостна, любой участник организации в том или ином мероприятии или проекте может быть волонтером, в случае необходимости возможна полная мобилизация, где все будут волонтерами.

На практике «общины» представлены большей частью начинающими инициативными группами, участники которых очень глубоко и эмоционально откликнулись на какую-то проблему. Например, сотрудников одной бизнес-компании может сплотить непреодолимое желание скрасить жизнь детей-сирот в далеком и очень бедном детском доме. Они делают все сами и сообща. Они как бы живут вне контактов с внешним миром. Все вместе по мере сил вкладывают свои деньги, сами разрабатывают поездки, сами закупают все необходимое, сами все реализуют.

Каждый вносит свой вклад, каждый имеет право голоса. Такие «общины» могут существовать очень долго — годы, могут никак не популяризировать свою работу, могут держать свои дела почти в тайне, могут не привлекать новых участников. Главное условие — ресурсность участников — и материальная, и эмоциональная.

«Община» — очень привлекательная модель. Но ее невозможно создать искусственно, и она совершенно не тиражируема.

«Гражданская инициатива»

«Гражданская инициатива» — это организации, возникающие для решения той или иной яркой общественной местной проблемы. Мотивация и внутренний потенциал участников прямо зависят от масштаба проблемы и угрозы жизни и здоровью человека. Как правило, такие организации имеют протестную направленность (например, борьба с мусорными полигонами) или возникают для помощи при ликвидации последствий ЧС (например, волонтеры Крымска). Большой частью в повседневной жизни «гражданская инициатива» — это местные экологические сообщества.

Такие волонтерские организации живут до тех пор, пока волнующая их проблема не решена. Как только цель достигнута, они или распадаются, или переходят к решению аналогичных проблем и тогда принимают иную форму, часто форму «Сообщества».

Особенность «Гражданской инициативы» в том, что она в зависимости от внутренних договоренностей и от талантов и возможностей лидеров может иметь любую организационную форму — от собрания жителей одного дома ради наведения порядка в соседнем парке до мощного многотысячного интернет-сообщества, отслеживающего

незаконные свалки. Системы управления могут быть и горизонтальными, и жестко вертикальными. Материальные ресурсы могут быть как приоритетно внутренними (все участники сдают деньги), так и абсолютно внешними (бизнес-спонсор). Деятельность таких организаций — это акции, мероприятия, проекты, любой сложности.

«Неисчерпаемый источник»

«Неисчерпаемый источник» — такой вид волонтерской организации, где есть относительно небольшой административный аппарат, и его главный ресурс, условно говоря, сторонний неисчерпаемый источник волонтеров. Примерами таковых чаще всего являются два вида организаций: окологосударственные с развитыми административными связями и брендовые популярные организации. Первые волонтеров привлекают через руководство вузов (колледжей) или молодежных организаций. Вторые — через популярные СМИ и медийных лиц, которые призывают свою аудиторию стать волонтерами.

«Неисчерпаемым источником» может служить и собранная каким-то образом большая база потенциальных помощников (тысячи, десятки тысяч людей), откуда по мере необходимости берутся волонтеры. Важная характеристика этой базы она не является сообществом, а представляет собой электронную базу лояльных людей, готовых получать призывы и заказы и время от времени волонтерить.

Главное преимущество таких организаций и одновременно и главный их недостаток — это наличие «неисчерпаемого источника». Пока волонтеры поставляются извне, система работает. Как только «неисчерпаемый источник» перестает работать, система рушится. Важной

управленческой проблемой «неисчерпаемого источника» является то, что волонтерская деятельность осуществляется все время разными людьми, состав и «качество» которых могут быть неизвестны даже в начале дела.

Организации типа «Неисчерпаемого источника» вполне эффективны для проведения акций, мероприятий и решения каких-то разовых задач, если организаторы в состоянии реализовать механизмы, компенсирующие «минусы» текучки кадров, близкой к ста процентам.

«Сообщество»

Если входящий поток волонтеров небольшой и его не хватает на решение текущих задач, а также если проектная работа нуждается в подготовленных, проверенных, имеющих некоторый опыт волонтерах, то волонтерская организация может создать своего рода накопительную систему.

Наиболее эффективный способ для объединения людей на долгое время — это создание и развитие сообщества, куда отправляются заказы на волонтерский труд, где проверенные и подготовленные волонтеры берутся за работу.

Сообщество объединено общим брендом и ясными условиями членства, одной точкой входа волонтеров, едиными внутренними принципами и стандартами, единой системой подготовки волонтеров, общим делом, единой системой управления волонтерами и общими поддерживающими все сообщество мероприятиями.

Главная проблема «Сообщества» — в балансе, равновесии и его развитии. Неизбежный исходящий поток волонтеров (усталость, разочарование, смена работы, ухудшение здоровья и т. д.) должен быть не только минимизирован, но и уравновешен входящим потоком новичков.

Модель «Сообщество» используется в подавляющем большинстве волонтерских организаций. Это обусловлено тем, что наиболее распространенные запросы к волонтерам — это разовые, часто спонтанные просьбы (курьерская работа, помощь с машиной, посты в социальных сетях, помощь на складах и мероприятиях и т. д.), которые невозможно объединить в какую-либо целостную систему.

Организации типа «Сообщество» эффективно решают разовые задачи, проводят мероприятия или акции, также способны вести проектную деятельность. В отличие от «Неисчерпаемого источника» в таких организациях есть работа с волонтерами и их сопровождение, что позволяет волонтерам быть более профессиональными, устойчивыми и перспективными. «Сообщества» могут собираться под отдельные проекты и после распадаться, что не влияет на основные механизмы управления волонтерами в этой модели.

Следует отметить, что адресная помощь на дому силами волонтеров, ставшая такой актуальной в период карантинных мер, вызванных эпидемией коронавируса, также повсеместно была организована по модели «Сообщества», поскольку носила максимально предметный характер. Волонтеры оказывали определенный набор разовых услуг, не требующих длительных отношений с благополучателями.

«Гроздь винограда»

Это единственная модель волонтерской организации, способная на программную и тем более процессную деятельность. Для проектов и акций она не подходит. Под процессной понимается долгосрочная (годы) и регулярная (самое редкое — 1 раз неделю) деятельность, не имеющая четко выраженного окончательного и даже промежуточ-

ного результата. К такой деятельности относится, к примеру, работа терапевта в поликлинике. Своего рода результатом процессной деятельности является постоянство, стабильность, прогнозируемость процесса.

Исходный посыл для такого волонтерства в социальной сфере прост. Ожидания тех, кого мы можем назвать подопечными, не должны быть обмануты. Если бабушки в доме престарелых привыкли, что волонтеры навещают их по вторникам, а дети в больнице знают, что волонтеры приходят по пятницам, значит, так и должно быть.

Суть «Грозди винограда» — в создании независимых друг от друга, параллельных групп волонтеров («виноградин»), каждая из которых работает в одном месте (одном направлении) постоянно. Каждая группа объединяется вокруг конкретной идеи (например, помощь одиноким людям в ПНИ), вокруг координатора (лидера группы), как носителя этой идеи, и вокруг конкретных подопечных, проживающих или проходящих лечение в конкретном месте. К примеру, может существовать группа при отделении офтальмологии Морозовской детской больницы или группа, проводящая благотворительные ремонты для одиноких стариков.

«Гроздь винограда» — это сообщество групп, каждая из которых имеет ясные границы. Все группы объединяются в единое сообщество («гроздь») под одним брендом. У них одна точка входа волонтеров, единые принципы и стандарты, централизованная система распределения ресурсов, общая начальная и различная профильная подготовка, общие поддерживающие все сообщество и различные в группах мероприятия, сложная невертикальная система управления.

«Гроздь винограда» наиболее распространена в социальном волонтерстве. Например, это организация еженедельных (ежедневных) прогулок с детьми-инвалидами

в специализированных интернатах или организация досуга детей в больницах.

Только «Гроздь винограда» может предложить очень подготовленных и мотивированных волонтеров, обеспечить максимальную безопасность для подопечных и волонтеров.

«Попутчики»

Эта модель волонтерской организации является частным случаем «Грозди винограда» и описывает работу отдельных волонтеров («попутчиков»), а не работу волонтерских групп. Такой подход реализуется при организации волонтерского наставничества, например, в отношении детей сирот или взрослых, проживающих в ПНИ. Собственно, никакой другой модели в этом направлении и быть не может.

Индивидуальность волонтеров — серьезный фактор, который предполагает некоторые важные особенности работы с ними, главной из которых является глубокая профессиональная система сопровождения и поддержки волонтеров. Результатом работы такой организации является постоянство и качество отношений между наставником и наставляемым.

К этой модели следует отнести и адресную помощь на дому силами волонтеров, направленную на сопровождение подопечных, а не на разовые услуги. Это может быть общение и дружба с одинокими пожилыми людьми или инвалидами, а также сопровождение тяжело больных или умирающих людей.

ЛИДЕРСТВО И ПЕРВЫЕ ШАГИ СОЗДАНИЯ ВОЛОНТЕРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

За 14 лет Движение «Даниловцы» создало около пятидесяти волонтерских групп. Сейчас работают более тридцати. Если учесть смену координаторов групп и перезапуск работы групп, то, думаю, мы имеем более ста примеров лидерства. Анализируя работу наших координаторов, я и буду рассуждать на данную тему.

Сказанное ниже — вполне практические вещи. Знание и понимание этого позволит руководителям НКО проанализировать работу своих волонтерских проектов и потенциал их руководителей. В результате могут быть приняты решения, позволяющие более эффективно развивать волонтерские проекты.

Персона плюс идея

Простая волонтерская группа, собранная вокруг своего лидера и своего дела, — хороший пример первичной организации.

Все начинается с персонифицированной идеи и идейной персоны. Точнее не скажешь. Это когда некое дело олицетворено персоной своего исполнителя. И эта персона увлечена и охвачена конкретной доброй идеей. И в социальном волонтерстве по-другому не бывает. То есть существует сколь угодно много актуальных идей, начиная от пустыря во дворе и заканчивая глобальным потеплением. Так или иначе, они притягивают наше внимание. С другой стороны, есть много хороших лидеров и в студенческой группе, и в спортивном лагере, и среди сотрудников да и просто во дворе. Но только встреча лидера и охватившей его идеи запускает механизм старта организации.

Это уже не человек, рассуждающий о проблемах. И это не проблемы, будоражащие нас. Это максимальная конкретность и готовность к работе. Вот такое общее генерируемое магнитное поле и вовлекает других людей.

Для кого-то основное притяжение исходит от идеи, а персона дает недостающую решимость. Для кого-то личный пример и воля персоны — главное, но идея придает смысл и дает надежду на результат.

Авторский деловой проект

Начальные волонтерские группы почти всегда — авторский проект лидера. И они представляют собой матрицу, отражающую то, что у лидера в голове. Причем не столько математическую, а, скорее, из кинофильма, как некую реальность, заданную волей лидера и его управляющим сознанием.

Создатель группы выстраивает ее под себя и свое понимание дела: собираются и остаются те, кто может в достаточной мере реализовать себя и найти свое место при лидере и в его группе. И дело тут в ответственности, вернее,

в неготовности ее брать сверх возможности большинства участников.

Если лидер — активист, яркий человек и распространяет свое влияние не только на работу, то соратники подбираются так, чтобы греться в лучах его света. Если он, тихоня-интроверт, то придут те, кто довольствуется деловыми, формальными отношениями. Если лидер все готов расписать и разложить по полочкам, придут те, кто хотел бы стать ячейкой математической матрицы и делать свое дело. Если он больше «про идею», то придут те, кто хотел бы вместе с ним рождать идеи и искать решения и т. д.

Лидер первичной организации всегда включен в свое дело. Нет примеров, когда успешная волонтерская деятельность осуществлялась бы через управление извне — через поручения или дистанционное управление: мол, я начальник, а вы работайте. Тут важно даже не только то, что лидер рядом с другими участниками, а то, что он в теме, он изнутри понимает дело. Кроме того, его присутствие снимает ненужную ответственность с участников.

Для лидера важно уникальное сочетание человечности (ибо в волонтерстве все строится только на отношениях) и дела — результативности и рабочих конвейерных процессов. Иначе волонтерство рассыпется.

Ответственность и делегирование

Лидерство определяется принятием ответственности. И это возможно только через свободное решение. Несение ответственности — это ресурсозатратная история. Об этом надо помнить. Но она еще и выжигающая, и это не стоит недооценивать.

Главным топливом, которое питает ответственность, является результат, но не только. Много компенсируется полнотой самореализации лидера. Я имею в виду, что

лидер — сам хозяин своего дела, а не тиран, от которого волонтеры просто разбегутся.

При этом ответственность волонтеров ограничивается их интересами, их выбором и теми ресурсами, которые сами волонтеры «подарили» лидеру и общему делу. Если, скажем, волонтер — водитель по профессии, но он готов только играть в футбол с детьми, значит, это и есть его зона ответственности, которую лидер должен принять с благодарностью. Поэтому в изначальной организации ответственность всегда распределяется так, что бóльшая ее часть лежит на лидере. И на первом этапе так комфортно всем.

Любой лидер так или иначе делегирует ответственность. Кто-то больше, кто-то меньше. Выживают и развиваются те организации, где формируется такая среда, когда ответственность берется участниками свободно, а не спускается сверху в директивном порядке. Участники берут в свою меру, но при условии, что кто-то — лидер — несет ответственность за дело целиком. Все это вместе дает устойчивость.

Чем больше волонтеры сами берут ответственность за свои дела, тем меньше сил будет тратить лидер на контроль, сопровождение и мотивацию. Но этот баланс всегда очень индивидуален для каждого лидера.

Поиск и распределение ресурсов

Лидер может быть единственным добытчиком ресурсов и именно так развивать организацию. Это дает возможность другим участникам профессионально расти, не расплескивая на поиск средств. Но есть проблема. Она не только в том, что без лидера не будет ресурсов. Но и в том, что ресурсы всегда даются под условия, а значит, лидеру придется всегда искать баланс между жесткой структурой управления (чтобы

выполнить условия) и свободой, чтобы сохранить самореализацию и профессионализм сотрудников.

Лидер может распределить поиск ресурсов по структурам организации. И тогда запустит органический рост, как в живых клетках нового организма. Но и тут есть риск, что со временем подструктуры, которые сами себя кормят, перестанут понимать, зачем им нужен лидер.

Возможные варианты развития первичной организации

Как только ответственность превышает возможности лидера и переваливает через край, наступает необходимость ей делиться.

Есть два типа лидеров. Первый строит условные «Соединенные Штаты Америки», где есть общая конституция, президент и разные штаты — по сути, отдельные государства. Штаты, т. е. структуры разросшейся организации, берут столько ответственности, сколько могут понести. Важно признание общего закона и авторитета лидера в ключевых вопросах. В этой модели важны общие ресурсы для всех структур. Они укрепляют единство и дают полномочия лидеру.

Ответственность в такой структуре отдается с малыми ресурсами или без таковых, но обязательно с большой степенью свободы. Если ресурсов нет, то надо уметь делиться, и договариваться, и подстраивать свою картину мира под других участников организации. Тогда в отношении лидера вступают в силу договор (не формальный, а по сути), доверие, партнерство.

Второй тип лидеров выстраивает матричную пирамиду, где на каждом уровне — своя ответственность и свой уровень подчинения. Тут все достаточно унифицировано. Лидер — это вершина пирамиды, которая всегда

авторская. Ответственность в этом варианте отдается в рамках заданной матрицы с достаточными ресурсами и небольшой степенью свободы. И тут лидер все держит в голове и очень порционно делится ответственностью. В идеале он должен раствориться в алгоритмах: ответственность распределяется по уровням пирамиды и четким ролям. Алгоритмизация позволяет делегировать ответственность так, чтобы она не обременяла. Кстати, если лидер растворится в алгоритмах, то дальнейшая его смена будет максимально безболезненной.

Смена лидера

Пока лидер управляет организацией и при этом количество волонтеров и масштабы работы могут быть охвачены одним взглядом, есть и стабильность. Изменения в организации и в роли лидера произойдут в одном из двух случаев. Со временем либо дело станет развиваться и команда начнет увеличиваться и профессионализироваться, либо лидер по каким-то причинам решит уйти.

При смене лидера идея, о которой мы говорили в начале, останется, но персона изменится. И потому рабочая конструкция обязательно станет другой. Рельсы проложены, вагоны едут, а паровоза не стало. С появлением нового паровоза путь продолжается, но по другим правилам. Если новый лидер — преемник первого, то есть большая вероятность, что созданная организация пойдет проторенным путем. Однако это необязательно. Персона все же другая, а значит, у нее свои мечты, смыслы, цели и в конечном счете своя матрица в голове. Человек, становясь лидером и беря ответственность за весь процесс, неизбежно переконфигурирует эту ответственность так, чтоб она была посильна, понятна и комфортна ему в соответствии с его сильными и слабыми сторонами.

В итоге волонтерская группа перезапускается. Но если новый лидер — наследник опыта и традиций старой группы, то это очень поможет минимизировать потери. Собственно, это и есть критерий эффективности предыдущего лидера: смог ли он сделать смыслы общими и зародить традиции, воплощающие эти смыслы? Если при перезапуске дело не страдает и сообщество волонтеров страдает минимально, значит, лидер был очень эффективен. Если дело обнуляется и происходит полный перезапуск сообщества, значит, нет.

РЕКРУТИНГ ВОЛОНТЕРОВ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Важным мотивом для волонтера является интересное его дело, достижимость и понятность результата. Дела (или люди, нуждающиеся в помощи) для волонтеров — это своего рода магниты, которые без дополнительных усилий сами по себе создают притягивающее поле.

Задача состоит не в том, чтобы завлечь или подкупить волонтеров (все это не работает), а в том, чтобы соединить активных людей и желаемые ими дела. Открыть волонтерам возможность воплотить их добрую волю. Должно произойти то же, что мы видим во время детского опыта, когда магнит подносится к горке всяких разных штучек. И тогда из этой кучи вылетают металлические предметы и прилипают к магниту.

Задача организаторов волонтерства — предложить запрос на волонтеров через понятные, результативные, общественно значимые добрые дела и тем самым создать своего рода поле притяжения.

Привлечение волонтеров должно так или иначе давать ответы на ключевые вопросы, которые каждый потенциальный волонтер всегда задает себе.

- Насколько для меня актуальна предложенная проблема?
- Что конкретно я должен делать (сделать)? Мне лично предложенное дело интересно, важно?
- Есть ли у меня доверие к пригласившему меня человеку или организации?
- Почему именно я должен сделать что-то бесплатно?
- Какая конкретная польза от этого будет?
- Где я буду работать и совпадает ли дело по времени с моими возможностями?
- Хватит ли моих знаний и опыта, чтобы довести дело до конца? Где взять недостающие знания и опыт?
- Какие могут возникнуть проблемы, риски и как с ними справиться?

Чем проще волонтеру будет ответить на эти вопросы, тем быстрее он придет к организатору и тем надежнее он будет работать.

Если волонтеры нужны на разовые мероприятия или акции, а потенциальных волонтеров много

Такая ситуация возможна в крупных городах-миллионниках, и она, по сути, формирует модель волонтерской организации типа «Неисчерпаемый источник». Главным условием успеха является существующий канал распространения информации — выход на большую аудиторию через крупные СМИ или большие группы в социальных сетях, а также через медийных лиц или властные структуры. Этот канал распространения и является тем ресурсом, который гарантирует дееспособность и эффективность волонтерской организации.

В таком случае работа по привлечению волонтеров похожа на работу кафе на людной улице. Люди есть всегда. Главное — привлечь внимание яркой вывеской и успевать обслуживать посетителей. К сожалению, качество работы с «посетителями» в этом случае не играет большой роли. «Посетители» придут в любом случае.

Собственно, это и есть причина главных рисков: «качество» волонтеров, вероятно, будет низкое, а отношение к ним со стороны организации — потребительское, потому что ресурс по привлечению волонтеров может восполнить все недостатки. Любую проблему можно компенсировать количеством волонтеров.

Вся суть рекрутинга в этом случае сводится к рекламе и качественно оформленной «точке входа» для волонтеров. Алгоритм привлечения волонтеров прост: подготовка рекламы, реклама на большую аудиторию, прием, отбор, первичная подготовка волонтеров и проведение мероприятия.

Самое сложное в этом виде привлечения волонтеров — реклама. Она должна быть яркой, эмоциональной, объяснять «зачем?», «почему?», «что делать?» и приглашать к действию. Подготовку рекламы следует отдать профессионалам. Что это будет на практике, решается всегда индивидуально — исходя из задачи, опыта, возможностей и наличия денег.

Поскольку в данном случае реклама заведомо эффективна и действенна, поскольку она автоматически адресована большому количеству людей, то любая ошибка может стать критической. Малейшая опечатка в дате, времени, адресе, номере телефона может привести к краху рекламной кампании.

Ради минимизации рисков особенностью этой рекламы должны стать заложенные в нее первичные фильтры по отбору волонтеров. Если этого не сделать, то придут все подряд, и большая часть из них будет бесполезна для

запланированного мероприятия. Важно через рекламу сразу собирать подходящую для дела аудиторию.

«Точка входа» для волонтеров в данной модели включает:

- отбор подходящих для данного мероприятия волонтеров и самые грубые «фильтры» для отсеивания «неадекватных людей». Достаточно краткой анкеты и пары фраз собеседования по телефону;
- мотивирование волонтеров через объяснение смысла происходящего, лояльность к бренду через поиск взаимного интереса, через «бонусы» и поощрения (атрибутика, грамоты, запись в волонтерской книжке, благодарность от «начальника»);
- распределение по вакансиям внутри мероприятия;
- минимально необходимый инструктаж, знакомство с ответственным за волонтеров.

Практическая задача рекрутеров — дать рекламу и набрать волонтеров с запасом: 150–200 процентов. Если до финала волонтерской акции дойдут 80 процентов это успех.

Итак, если есть возможность выхода на большие аудитории и массовой рекламы, то вполне возможно организовать работу по принципу одного цикла. Каждый отдельный проект возможно реализовывать независимо от остальных, полностью отработывая весь алгоритм по привлечению волонтеров.

Если волонтеры нужны на разовые мероприятия или акции, а потенциальных волонтеров мало

Принципиальное отличие от первого варианта — в нехватке новых волонтеров. Мы говорим о модели «Сообщество». В таком случае нет иного выхода, кроме как собирать базу лояльных помощников — создавать, формировать и развивать сообщество волонтеров. Каждая новая акция или мероприятие — это в том числе и возможность пополнения базы.

Система привлечения волонтеров в данном случае должна решать три задачи. Первая — завлекать на мероприятия волонтеров таким образом, чтобы они попали в сообщество (в базу). Вторая задача — завлекать в сообщество само по себе, для чего оно должно быть оформлено и живо. И третья задача — привлекать на конкретное мероприятие готовых волонтеров изнутри сообщества.

Практическая задача рекрутеров — обеспечить пусть и скромный, но постоянный входящий поток, который бы не только компенсировал естественную убыль волонтеров, но и пополнял бы сообщество.

Главными элементами, гарантирующими цельность сообщества, а значит, и его работоспособность, являются равномерная периодичность мероприятий, хорошо и ответственно организованный труд волонтеров на акциях или мероприятиях, возможность для волонтеров получить от сообщества (или в сообществе) общение с единомышленниками, досуг, творчество, самореализацию, чувство сопричастности большому и важному делу и т. д.

В этом случае работа с волонтерами, если обратиться к аналогии, больше похожа на кафе, стоящее на тихой улочке. Яркие вывески, красивые упаковки — это вторично. Просто некого заманивать. Ключевую роль здесь играет качество еды и обслуживания! В нашем случае «товаром» является та акция, в которой принимают участие волонтеры. Она не может быть пустышкой, — она должна нести ответы на смысловые вопросы. Если мы хотим, чтобы волонтер помогал периодически и долго, то именно смысловые вопросы определяют качество мероприятий. «Качество обслуживания» — это организация труда. Волонтер, который ясно понимает, что и как он должен сделать, который видит результат, который не тратил лишнего времени и сил на что-то побочное, будет готов прийти на акцию в следующий раз.

Если же говорить стратегически, то силы и средства должны быть потрачены на продвижение сообщества. В этом и есть суть привлечения волонтеров в таком случае. Именно сообщество и должно стать главной «заманухой» и мотиватором. Рекрутеры предлагают потенциальным волонтерам сообщество как впечатляющие суммарные результаты, как место общения единомышленников, как общий большой ресурс, как связи и знакомства, как яркий и модный бренд и, конечно, как возможность реализовать себя и найти поддержку для своих проектов.

Для организаторов волонтерской деятельности сообщество — это большие вложения, но другого выхода нет.

Организация деятельности сообщества, кстати, дает одну важную выгоду. Сообщество — система выращивания и подготовки кадров, будь то лидеры или сотрудники. И такие кадры очень компетентны и уже встроены во все процессы.

Итак, привлечение новых волонтеров в данном случае не яркая разовая мощная реклама, приглашающая к действию. Скорее, это «пиар», постоянное взаимодействие с разными общественными группами, способными так или иначе повлиять на нужную нам аудиторию — потенциальных волонтеров. Тут хороши разные средства, доступные опыту волонтерской организации и ее кошельку. И нельзя забывать, что сообщество способно само себя продвигать. Сарафанное радио очень эффективно, правда, при одном условии: волонтерам должно нравиться. Поэтому главный посыл, который должен быть обеспечен на практике: приходите к нам, у нас хорошо, мы вместе делаем добрые дела, а еще мы учимся, развиваемся, общаемся, отдыхаем и т. д.

Точкой входа волонтеров в сообщество должно стать реальное знакомство с каждым из них, а также знакомство самих волонтеров с сообществом и делами. В этом

случае задача не только в отсеке неадекватных людей, но и в личном знакомстве, в поиске общих ценностей, своего места, в профориентации, в знакомстве со всеми возможностями сообщества. Мотивирование — не краткосрочное «вкачивание энергии» на один раз, а приобщение к «энергии» всего сообщества, открытие перспектив и возможностей. Атрибутика, грамоты, запись в волонтерской книжке — все это важно, но вторично по сравнению с дружеским общением, обретением опыта, «прокачкой», самореализацией и т. д.

Если волонтеры нужны для регулярного и долгосрочного участия в программной деятельности

Наиболее распространенный вид социального волонтерства в России сегодня — это непрофессиональная помощь людям, проживающим в казенных социальных учреждениях или находящимся на лечении в больницах. Именно в этом случае наиболее востребована стабильность, регулярность и долгосрочность с привязкой к дням недели. Говоря проще, такие волонтеры работают еженедельно на протяжении многих лет. Ожидания тех, кого мы можем назвать подопечными, не должны быть обмануты. Если бабушки в доме престарелых привыкли, что волонтеры навещают их по вторникам, а дети в больнице знают, что волонтеры приходят по пятницам, значит, так оно и должно быть.

В этом случае мы говорим о привлечении волонтеров в модели волонтерской организации «Гроздь винограда» и «Попутчики».

Задача рекрутеров в этом случае принципиально отличается от предыдущих. Понятно, что все сказанное о сообществе относится и к этому направлению волонтерства. Без создания и развития сообщества, без организации труда и поддержки волонтеров не обойтись.

Однако работа волонтеров в учреждениях или семьях с людьми, попавшими в беду, еженедельное участие в их жизни имеет некоторые важные особенности. Во-первых, это эмоционально напряженная сфера. Общаться с больными детьми, одинокими стариками или проживающими в психоневрологическими интернатах не каждому под силу. Во-вторых, социальное волонтерство — это «тянуть лямку». Тут не так много разнообразных проектов, «движухи» и ощутимой результативности. И третья особенность — личное общение с подопечными, лицом к лицу. И такое общение, хотим мы того или нет, предполагает взятие ответственности за подопечного, пусть и на небольшом отрезке его жизни.

Следствием этих особенностей является немногочисленность социальных волонтеров относительно всех других. Даже в крупных городах их в разы меньше, чем тех, кто готов волонтерить на акциях.

Поэтому главным смыслом рекрутинга в этом случае становится поиск и привлечение тех людей, у кого есть внутренняя мотивация к требуемой работе. Обращаясь к внутренней силе человека, готового и желающего работать в социальной сфере, мы, скажем так, через «качество» волонтера обеспечиваем долгосрочность и компенсируем нехватку людей. Никакие внешние мотивировки не смогут обеспечить требуемого результата. Только внутренние силы человека, подаренные подопечным по свободной воле, могут гарантировать ответственную помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, а также ту самую стабильность.

Говоря проще, рекрутеры призваны привлечь внимание тех людей, которые имеют свою добрую мечту и хоть небольшое желание служить ближним. Благодаря правильно организованному рекрутингу человек с небольшими ресурсами (три часа свободного времени в неделю)

и скромной мечтой (к примеру, помогать детям в больнице) должен увидеть в рекламе волонтерской организации шанс и возможность приобщиться к доброму делу, но уже с первых шагов волонтер должен сам проявлять свою волю и с помощью рекрутера идти к своей цели.

Если в предыдущем случае рекрутинг строится вокруг сообщества, то здесь акцент смещается на подопечного. Помощь человеку, оказавшемуся в беде, безусловно, является главным мотивом и смыслом социального волонтерства, поэтому необходимое базовое условие для успешного рекрутинга — правильно и безопасно организованный процесс помощи подопечным. От этого на 70 процентов зависят состояние волонтера и его способность помогать. Остальные 30 процентов успеха — грамотно организованное сообщество.

Если организация помощи некачественная, то волонтеры будут просто выгорать и уходить. Они не смогут преодолеть ни внешних трудностей социальной помощи (непривычный вид людей, плохие запахи, общая трагичность и безысходность, агрессивность социальной системы и т. д.), ни внутренних личных переживаний и вопросов. В этом случае рекрутеры будут просто поставлять волонтеров в социальную «топку».

Рекрутинг в этом случае не может пройти мимо ценностной темы, более того, должен базироваться на ней. Главное связующее звено всего процесса в социальном волонтерстве — ценностная гуманистическая ориентация волонтеров и сообщества, а также их созвучность. Для потенциальных волонтеров крайне важны ответы на вопросы: кто для меня «человек в беде» и в чем смысл оказания помощи? Нужно учитывать и различные интересы волонтеров и откликаться на них: для кого-то помощь людям — четко отлаженные процессы и эффективность, для кого-то — «личные отношения», для кого-то — комплексная поддержка и т. д.

Практическими задачами рекрутеров в этом направлении являются правильное формирование информации о социальных программах (с учетом сказанного выше), серьезное глубокое знакомство с самим волонтером и совместный поиск возможности реализации доброй мечты, предоставление волонтеру возможности пройти подготовку и получить поддержку и даже помощь, а также сопровождение этого человека до момента принятия решения остаться в социальной программе. Дело в том, что социальные волонтеры принимают решение отнюдь не на собеседовании, а по прошествии недель, а порой и месяцев работы с подопечными. И все это время волонтер находится в подвешенном состоянии, он не готов брать на себя полноту ответственности, но уже включен в работу и общество.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ РЕКРУТЕРАМ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

1. Помните: волонтеры — не инопланетяне. Волонтеры — это такие же люди, как любой из нас.
2. Ищете волонтера? Хотите его заполучить? Никогда не обращайтесь в другие волонтерские организации. Дело в том, что свободных волонтеров не бывает. Они уже отдали свое время и свои силы какому-то доброму делу. Они не станут менять свои планы. Волонтеры очень привязаны к авторитету лидера или организации. Они не будут работать от чужого имени.
3. Помните, что волонтер не бесплатная рабочая сила. Волонтер — ваш партнер. Он никому ничем не обязан, он обладает только своими знаниями и умениями, из которых следует его компетенция и ответственность. Каждый волонтер реализует свою мотивацию, а не решает чужую задачу. Он, как правило, однозадачен.
4. Осознайте и сформулируйте волонтерскую вакансию в контексте деятельности вашей организации. Правильно оформленная вакансия — залог успеха.

Определитесь:

- Вам нужен волонтер или работник?
- Проверенный или «с улицы»?
- Какие могут быть риски, опасности (проблемы)?
- Какая нужна компетенция?
- Мужчина или женщина?
- Нужен один волонтер или много?
- С кем из вашей организации волонтеру придется взаимодействовать?
- Где и как брать ресурсы (материалы)?
- Кто поможет решить проблемы?

5. Организуйте труд волонтера. Проведите всю предварительную работу. Вы должны сами для себя очень ясно ответить на вопросы:

- Что, как и когда будет делать волонтер?
- С кем из сотрудников или других волонтеров он будет делать?
- Кто над ним старший?
- Где они будут брать ресурсы?
- С кем волонтер сможет решать проблемы?
- Каковы правила работы и правила безопасности?

После этого сформулируйте объявление — вакансию для волонтера с ответами на указанные вопросы. Объявление формируется после того, как все подготовлено, и должно отражать реальную картину волонтерского труда, а не надуманную.

Помните, что главный «мотиватор» для волонтера — понимание того, зачем он нужен, что он будет делать и какие будут условия труда!

6. Распространите заблаговременно информацию. Если волонтеры нужны на разовую акцию, то следует распространить объявления за 5–10 дней до необходимой даты. Если волонтеры нужны постоянно, то и распространять рекламу следует постоянно, но при одном

условии: дни приема волонтеров (собеседование, отбор, тестирование) должны быть не реже, чем один раз в две недели.

7. Оперативно и по-деловому принимайте и обрабатывайте заявки от волонтеров. Волонтеры не любят ждать. Если кто-то увидел ваше объявление и не смог на сайте найти страницу с анкетой или дозвониться вам либо написать письмо, не разобрал адрес, то такой волонтер потерян для вас.

Полезно, чтобы:

- процесс был автоматизирован (анкета на сайте, уведомления и т. д.);
- заявки принимало ответственное осведомленное лицо;
- не было переадресации.

Важно, чтобы прием заявок от волонтеров (или их регистрация на мероприятие) содержал определенные «фильтры», чтобы волонтеры на этом первом этапе уже проходили первичный отбор. Таким образом, вы будете формировать выборку наиболее подходящих.

Ведите базу волонтеров. Все заявки от них следует заносить в базу: даже если волонтеры не смогут помочь в этот раз, они смогут стать помощниками в будущем.

8. Проведите собеседование с волонтерами. Собеседование — залог безопасности и эффективности решения. Отберите подходящих волонтеров из тех, что прислали заявки:

- необходимо провести собеседование (можно очное заранее, можно по телефону, можно групповое перед началом мероприятия);
- получите Ф. И. О. и формальные данные от волонтера;
- предоставьте ему все формальные данные о вашей волонтерской организации;

- поинтересуйтесь о мотивации волонтера;
- узнайте о его возможностях и о его компетенции;
- ответьте на все его вопросы;
- подробно опишите, что волонтеру предстоит;
- спросите о том, что может помешать волонтеру помочь вам;
- примите решение об участии волонтера.

Помните:

- собеседование — это взаимный договор, обе стороны ищут партнера;
- в социальной работе без личной беседы нельзя допускать волонтера до работы (пусть беседа будет краткой или групповой);
- на собеседовании требуется взаимная открытость и правдивость;
- необходимо проговорить возможный отказ от сотрудничества с обеих сторон;
- следует спросить волонтера, что его интересует или смущает (бывают стеснительные волонтеры);
- все конкретные данные о начале работы (точный адрес, телефоны ответственных, где и как брать инвентарь и т. д.) вы говорите только в конце собеседования после принятия решения, что волонтер вам подходит.

9. Не забудьте про подстраховку. Волонтер в любой момент может прекратить вам помогать. Если вы заранее не будете иметь это в виду, то ответственность за «провал» будет лежать не только на волонтере, но и на вас.

ПОЧЕМУ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД НЕ РАБОТАЕТ В СОЦИАЛЬНОМ ВОЛОНТЕРСТВЕ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Что я понимаю под маркетинговым подходом

Это такой подход, при котором, во-первых, желающие что-то сделать с помощью волонтеров сначала оценивают задачу и потом решают, какие добровольные помощники им нужны. Во-вторых, составляют «портрет волонтера»: компетенции, опыт, возраст, пол, свободное время, возможные мотивации потенциального помощника, его «боли». В-третьих, формулируют свое обнадеживающее и уникальное предложение. Придумывают, как «продать» человеку волонтерство, определяют крючки, магниты, мотиваторы, чтобы было за что зацепить, решают, как поддеть, как увлечь. В-пятых, как бы от имени добровольца перебирают возражения и т. д. В итоге формируют маркетинговую кампанию.

Выглядит все это логично, заманчиво и соблазнительно. Но в то же время это очень ограниченный и к тому же сложный и дорогой путь для привлечения волонтеров к своему делу.

Мне неизвестны волонтерские организации, которые, создав подобные портреты, смогли построить устойчивые волонтерские сообщества и доказали делом, что маркетинговый подход эффективен.

Я не отрицаю, что принципы маркетинга работают. Хочу лишь сделать огромную оговорку. Работают они в волонтерстве при организации ярких значимых событий типа олимпиады. В иных видах волонтерства, тем более в социальной сфере, результативность такого маркетинга ограничивается первичным этапом рекламной кампании. Не более.

Почему маркетинг не работает в социальном волонтерстве

Тому есть несколько причин, которые я понял на опыте добровольческого движения «Даниловцы» и многих наших коллег. Приведу основные причины без особой системы в изложении.

1. Очень важно, чтобы человек отдавал время и силы для волонтерства не потому, что у него их «купили» или вытащили, как из скважины. А потому, что нечто созрело у него в душе и он приносит себя (время, силы, умения) в дар другим людям или значимому делу. Хорошо, когда силы сами проистекают из волонтера, как из родника.

Поиск волонтеров, говоря образно, не может сводиться к тому, чтобы по нужным приметам найти участок с подземной водой и докопаться, добуриться до нее, а потом насосом выкачивать. Смысл в том,

чтобы найти родники, живые источники. Да, таких меньше. Но они не требуют постоянного обслуживания ради добычи воды.

2. Результатом маркетинга является «продажа», которая предполагает краткосрочную коммуникацию. Это своего рода окончание процесса. Здесь продающий и покупающий, получив желаемое, расходятся. Их больше ничего не связывает. И у каждого на руках свое: у продавца — деньги (выгода), у покупателя — товар (нужный ему результат). Да, продавец заинтересован в постоянных продажах, но это все равно конкретные дискретные взаимодействия, в каждом из которых есть выгода и товар.

Маркетинг в волонтерстве — это работа по вытягиванию «короткой энергии». Если надо продавать долго, то следует продавать много.

На самом деле волонтерство, даже его первый опыт, — это не приобретение чего-то, это не конец операции. Это все равно что открыть дверь. Это начало процесса, это вступление в отношения, где потребуются безвозмездная отдача «долгой энергии». Это тянуть ляжку. И потому определяющей тут является энергия, проистекающая от переизбытка (неважно, по какому мотиву).

3. Главное в волонтере не его ресурсы (они почти у всех одинаковые), не его компетенции (для большинства волонтерских дел особых компетенций не надо), а его решимость и готовность взять ответственность за предстоящие дела как за свои дела и за партнерство с НКО как за свое партнерство. А это и есть та энергия, что сама проистекает изнутри.

Какова при этом мотивация человека — не столь важно! Это всегда некое уникальное сочетание чего-то кровавого, неизвестного, внутренне дорогого, что

порождает готовность к действию и дает основание для ответственности.

Это как пирог, о котором нам важно знать нечто общее, результирующее: с чем он, из какого теста, пропекся ли он до готовности. Тонкости поварского искусства нам ничего не скажут. Приходя в кафе, мы выбираем готовые блюда, а не рецепты.

Волонтер, готовый взять ответственность за свое дело, — это как пропеченный пирог. Его состав — это дело вкуса (или запроса). Но в сыром виде пирог несъедобен.

Невозможно человека заставить быть ответственным.

Ответственность не продается и не покупается: она, как учил Виктор Франкл, — обратная сторона свободы.

4. Волонтерство в сухом остатке — это бесплатный труд, отдача времени и сил. В определенном смысле это всегда «убыток» для волонтера. Людей, готовых к такой жертвенности, немного.

Если для привлечения волонтеров мы будем строго следовать «портрету», то резко увеличиваем трудозатраты на поиск. Увеличиваем трудозатраты на сопровождение «безответственности».

И при этом мы становимся автоматически заложниками согласия таких уникальных по параметрам и подходящих нам людей. Уникум всем хорош, но фактически незаменим. В случае ухода такого волонтера дело будет заморожено.

5. В большинстве случаев, кроме pro bono волонтеров (тех, что делятся профессией, — психологи, юристы, фотографы и т. п.), ожидаемый труд требует вполне обыденных бытовых навыков и опыта. И если перед организаторами прямо поставить вопрос: «Есть ли разница, кто сделает волонтерское дело?», то ответ, скорее всего, будет таким: «Нет, главное, чтобы чело-

век сам хотел достигнуть ожидаемого результата. Если надо, обучим, подскажем».

В волонтерстве надо признать приоритет личного желания человека перед его качествами и ресурсами.

Даже в сфере *pro bono* невозможно достичь идеального привлечения желаемых исполнителей. Если есть некто, кто готов бесплатно, пусть и на «четверку», выполнить поставленную задачу, то это, как правило, большая удача.

6. Опыт мне говорит, что у каждой организации есть свое решение, с какими волонтерами она работает. И в большинстве случаев оно определяется не «портретом», а психологией и умением коммуницировать с людьми разных возрастов. Так делается выбор, кого привлекают к волонтерству: подростков, молодежь, взрослых или пожилых. Важно подчеркнуть, что результат волонтерского труда не зависит часто и от возраста. Просто НКО так удобнее и комфортнее работать, обращаясь к разным возрастным группам.

Как эффективно привлекать волонтеров

Определяющим для самого волонтера является доброе дело, достижимость и понятность результата! Организатор волонтерства — не более чем организатор. Он находится вне отношений волонтер — подопечный или волонтер — дело.

Дела (или люди, нуждающиеся в помощи) для волонтеров — это своего рода магниты. И эти магниты не надо заряжать или как-то накачивать, они сами по себе уже создают необходимое магнитное поле.

Задача НКО — как-то соединить волонтеров и желаемые ими дела и оформить эту встречу.

Задача организаторов волонтерства при формулировании своего запроса на волонтера — показать понятные, результативные, достижимые дела и, таким образом, создать то самое магнитное поле.

ПОДГОТОВКА ВОЛОНТЕРОВ В РАЗЛИЧНЫХ МОДЕЛЯХ ВОЛОНТЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Для чего нужна подготовка волонтеров

Главный смысл подготовки волонтеров — повышение эффективности труда и минимизация рисков как для подопечного, так и для самого волонтера. Однако на практике мы имеем два ограничения: ресурс самого волонтера, который он готов отдать на обучение, и ресурс волонтерской организации, благодаря которому может быть выстроена система обучения. Подготовка волонтеров складывается из баланса этих ресурсов и практической целесообразности.

При теоретическом рассмотрении все мы согласимся, что подготовка необходима. Подготовленный человек — лучший работник, чем неподготовленный. Однако когда мы говорим о волонтерстве, то в теорию привносится несколько практических вопросов.

Во-первых, как правило, подавляющее большинство волонтеров делает неквалифицированную работу. Даже в социальной сфере, даже при прямом и личном контакте с пациентами больниц или проживающими в психоневрологическом интернате от волонтера может требоваться что-то совершенно бытовое, очевидное, простое, например поговорить, порисовать, поддержать пожилого человека на прогулке. Поэтому важно ясно понимать, что волонтеру может дать предварительная подготовка, пригодятся ли реально полученные знания и навыки.

Во-вторых, время и силы, потраченные волонтером на подготовку, следует соотнести с ресурсом волонтера. Не растратит ли он себя и не остынет ли к волонтерству? Если подготовка — один из «фильтров» (чтобы отсеять неусидчивых, нелояльных и т. д.), то проявление волонтером волевого усилия и готовности пройти этот этап очень позитивны, но подготовка ради галочки, ради оторванного от жизни теоретического понимания вопроса может оказаться серьезным препятствием на пути к волонтерству.

В-третьих, если мы привлекаем волонтеров pro bono, то встает вопрос: зачем готовить профессионалов? Они в любом случае свой предмет знают лучше организаторов волонтерской деятельности. Время профессионалов ценно и дорого, и следует серьезно взвесить, стоит ли его тратить.

В-четвертых, надо очень предметно ответить на вопросы: есть ли у нас необходимые ресурсы и специалисты, чтобы готовить волонтеров, не создадим ли мы в результате «пустышку»?

В-пятых, следует хорошо разобраться, какие реальные риски присутствуют в конкретной волонтерской деятельности, и именно о них думать при организации подготовки. Стоит ли готовиться к тому, что на практике не встречается-

ся или маловероятно? Например, в теории, когда мы говорим об одиноких стариках, можно придумать немало трагических ситуаций. Однако на практике те волонтерские группы, которые навещают бабушек в домах престарелых, отмечают, что волонтеры фактически никак не могут навредить старикам. Несмотря на старческие особенности, большей частью это люди с жизненным опытом, вполне ясно осознающие границы собственной безопасности. Правила и дисциплина дома престарелых тоже играют свою положительную роль. Отсутствие у таких стариков какого бы то ни было драгоценного имущества делает их неинтересными для разного рода мошенников и т. д.

В итоге главное — необходимо все взвесить и понять: а может быть, той внутренней «энергии» волонтера, его собственного мотива, его бытовых да и просто человеческих навыков и здравого смысла вполне хватит для самоподготовки и самоконтроля и этого будет достаточно?

О сути подготовительного процесса

Источник волонтерской силы — внутренняя мотивация, то, что созрело в сердце человека, его добрая мечта, требующая воплощения. Ответственность в волонтерстве может быть взята только самим волонтером лично и свободно. Тогда она действенна.

Суть обучения или подготовки волонтеров — в том, чтобы передать ответственность за волонтерское дело и результат, помочь людям взять часть общего дела на себя, а не быть пассивным исполнителем.

В социальной сфере причастность к чужой боли, скорби и одиночеству способна перевесить и разрушить многое. Здесь ответственность не может быть волонтером «взята» заранее. Она может быть принята только после встречи с подопечными из опыта взаимодействия с ними.

Знания и умения в социальном волонтерстве нанизываются на ответственность человеком самостоятельно, словно бусинки на нитку. С учетом личностных особенностей и особенностей подопечных каждому волонтеру необходим свой набор знаний и умений!

Для волонтеров первично дело, а не предварительная подготовка. Осмысленная, востребованная результативная работа — самый сильный мотиватор, питающий волонтера, поэтому самое важное на начальном этапе — чтобы волонтер принял ответственность. Задача организаторов волонтерства — предложить организованное рабочее пространство, а уже потом разные знания и учебные программы, сопутствующие волонтерскому делу.

Именно в процессе работы у волонтера возникают реальные и актуальные вопросы, и организаторы волонтерства обязаны на них отвечать. Во-первых, как и что делать и что в итоге сделать? Этот вопрос частично может быть решен заранее. Во-вторых, как найти свое место, сработаться с группой, распределить роли между всеми волонтерами? В-третьих, как выстраивать, развивать и прекращать отношения с подопечными? В-четвертых, как вовремя осознать и решать личные проблемы, источником которых стало волонтерство? И, в-пятых, как профессионально развиваться?

В какой форме организаторы волонтерства на все это дадут ответы — не важно. Это могут быть серии семинаров и тренингов, консультации, чаепития, письма с рекомендуемыми статьями и видео и т. д. Важно, чтобы волонтеры свои ответы получили. При этом конкретные темы для встреч, лекций, мастер-классов определяются на основании обратной связи от волонтеров, запросов координаторов, экспертного мнения сотрудников, желания волонтеров поделиться опытом.

В чем заключается выгода для волонтерской организации

Подготовка и обучение волонтеров — это профессиональный рост волонтерской организации. Чем больше внутренних ресурсов и специалистов участвуют в подготовке, тем лучше организация будет понимать внутренние, глубинные процессы волонтерства и в итоге будет более эффективно организовывать свою работу. Кроме того, участие в подготовке и обучении волонтеров для многих сотрудников (или опытных волонтеров) — показатель их признания и профессионализма.

Подготовка к акциям или мероприятиям

При подготовке волонтеров, помогающих на разовых акциях или мероприятиях, в подавляющем большинстве случаев можно ограничиться проговариванием правил безопасности, инструктажем и репетицией (разовой тренировкой). Такая подготовка вполне может быть реализована в волонтерских организациях, построенных по моделям «Неисчерпаемый источник» и «Сообщество».

Для такой подготовки, конечно, принципы и правила должны быть четко прописаны, рабочие места и задания для волонтеров подготовлены.

В результате подготовки к акции или мероприятию волонтер, прежде всего, должен сам для себя ответить на вопрос: «При чем тут я?». Положительный и осмысленный ответ — гарантия ответственного участия волонтера.

Волонтер также должен знать:

- смысл происходящего, общую картину;
- свою роль в общей картине;
- где и во сколько он должен быть, каков график работы;
- форму одежды;
- что конкретно делать;

- где брать ресурсы, инструменты или инвентарь;
- кто над ним старший;
- какие использовать средства коммуникации;
- что делать в случае возникших проблем.

Подготовка к проектам

В отношении составных частей проекта действует все сказанное выше.

Однако при подготовке к проекту в целом необходимо решить более серьезные задачи: дотянуть участников до общего стандарта, включить их в творческий процесс, поддержать мотивацию для выполнения проекта. Такая подготовка может быть реализована в волонтерских организациях модели «Сообщество».

Если мы хотим, чтобы волонтеры разделили с организаторами ответственность за проект, то они должны стать со-разработчиками. Проект должен быть *их проектом*. При этом никогда нельзя забывать о необходимости минимизации рисков.

Эффективно, если волонтерская организация будет делать под каждый проект отдельную «школу», т. е. набирать волонтерскую группу для разработки и реализации конкретного проекта. Для организации такой «школы» необходима заготовка проекта с ясными и понятными целями, достижимым результатом, предварительным пониманием количества и содержания волонтерских вакансий. Главное — творческая команда разработчиков, готовая расширяться за счет волонтеров и в совместном творчестве доработать и реализовать проект.

Такая школа решает следующие задачи:

- привлекает волонтеров (реклама отдельных ярких историй имеет лучший отклик со стороны потенциальных волонтеров);

- выявляет мотивацию волонтеров (какие-то скрытые, незрелые мотивы могут раскрыться в совместном общении и творчестве);
- дает знания и необходимые навыки;
- создает команду;
- распределяет задачи и роли внутри проекта;
- содействует доработке проекта;
- дает волонтерам чувство сопричастности (это одно из важнейших достижений таких школ);
- мотивирует волонтеров на реализацию «своего проекта»;
- помогает отобрать лучших и отсеять неподходящих;
- помогает организаторам увидеть волонтеров в деле.

Подготовка к программной (процессной) деятельности

Этот вид подготовки наиболее подходит для волонтерских организаций типа «Гроздь винограда» и «Попутчик». Подготовка волонтеров для действующих социальных программ может включать все предыдущие виды подготовки. Программы состоят из многих составных частей, в зависимости от сложности и ответственности которых может быть востребована та или иная форма подготовки.

В отношении долгосрочной и регулярной работы, а именно таковы особенности социальных программ, надо понимать, что волонтер не бывает «второй свежести». Готовить и учить волонтеров заранее или впрок — неэффективно. Следует организовать поэтапную подготовку и обучение без «отрыва от производства». Предварительная подготовка волонтеров оправдана только как начальный рекламный ход для привлечения внимания или один из фильтров для отсева неподходящих.

Поэтому в программной или процессной работе для новичка все начинается с подключения его к уже существующей волонтерской группе под управлением опытного лидера (координатора, куратора и т. п.). Здесь именно волонтерская группа является гарантом предварительной подготовки. Новичок не остается один на один со своей работой, он очень быстро усваивает необходимый минимум от лидера группы и других волонтеров. Непосредственная включенность в дело — это и есть тот фундамент, на котором можно и нужно строить подготовку и обучение. Самая эффективная подготовка для волонтеров — отвечать на те вопросы, которые созрели у них в ходе работы.

Ниже перечислены этапы, которые волонтер проходит в своем обучении.

Минимально необходимые азы. Безусловно, любой начинающий волонтер нуждается в базовой и структурированной информации о том, что и с кем он будет делать. Речь не столько об описании самой волонтерской организации, сколько о самом деле и его особенностях. К примеру, волонтер готов помогать в больнице. Ему было бы полезно знать о том, какие люди тут проходят лечение, как болезни сказываются на их жизни, какие ограничения или требования привносят. Одним больным могут быть противопоказаны прогулки, а другим, наоборот, предписаны. Немаловажно порой бывает объяснить волонтерам особенности поведения или проживания подопечных. Это актуально в отношении инвалидов или людей с умственной отсталостью. Такое «введение в профессию» могут организовать опытные координаторы волонтерских групп или персонал того учреждения, где работают волонтеры.

Практические навыки. Первые вопросы, которые волонтер задает лично, — «технические»: во что поиграть

с ребенком в больнице, как правильно переодеть лежачего больного, как лучше организовать Новый год для стариков в доме престарелых. Если волонтер активен, то эти знания приходят к нему очень быстро и от самой волонтерской группы, и через предварительные учебные и подготовительные занятия. Набирать такие знания впрок не всегда нужно.

Отношения с подопечным. Тема второго этапа подготовки (обучения) — отношения волонтера и подопечного. Она далеко не сразу интересует волонтеров. К отношениям нужно как бы созреть, в отношения нужно вступить, трудности в отношениях нужно почувствовать на себе. Тогда предложенные ответы будут актуальными и востребованными. Как быть, если бабушка в доме престарелых рассказывает одно и то же и никак не может остановиться? Как познакомиться с тяжелобольным ребенком в больнице, чтобы он доверился вам? Как быть, если много детей, а волонтер один? Что делать в конфликтных ситуациях, как поговорить с умирающим, как быть с привязанностью детей? Каковы границы ответственности волонтера? Что в его силах? Все это или что-то подобное очень значимо для любого волонтера, занятого в социальной сфере. Эти вопросы не могут остаться без ответов. Однако эта и та область, где невозможно, как сейчас модно говорить, заранее «прокачать себя».

Внутренний мир волонтера. Самая трудная тема для подготовки волонтеров — вопросы, обращенные к самому себе: почему вчерашняя радость от общения с детьми в больнице ушла и сегодня я непроницаем, как пень? В чем смысл моей помощи умирающим, если они все равно уходят и уходят? Почему я не могу отделаться от чувства вины? Надо понимать, что это и есть та область, которая теснейшим образом связана с внутренними силами человека, с его возможностью плодотворно

и надежно помогать, и потому именно эта область требует особого внимания.

Профессионализация. Для тех волонтеров, которые сами хотят стать лидерами и возглавить, а может, и создать свои волонтерские группы, важно предоставить возможность пройти подготовку по созданию группы, ее управлению, фандрайзингу и организации труда волонтера, лидерству, творчеству и многому другому.

Как построить подготовку (обучение) при программной деятельности

Составьте и предложите волонтерам расписание учебных встреч: семинары, тренинги, мастер-классы, встречи с профессионалами. В это разнообразие впишите предложенные выше темы: практические навыки, волонтер и подопечный, внутренний мир волонтера, профессионализация. Волонтеры смогут сами, в зависимости от их уровня и интереса, выбирать необходимое им и учиться.

Темы определяются на основании обратной связи от волонтеров, запросов координаторов волонтерских групп, экспертного мнения сотрудников волонтерской организации, а также желания сотрудников и волонтеров поделиться своим опытом.

О подготовке к наставничеству

Подготовка и обучение волонтеров для наставничества, которое реализуется по модели «Попугачики», имеет свои важные особенности. Поскольку волонтеру придется один на один с подопечным (ребенком-сиротой, одиноким стариком, взрослым с инвалидностью из ПНИ и т. д.) пройти долгий совместный путь, то мера ответственности волонтера несоизмеримо выше, чем в других видах волонтерства.

В этом случае предварительная долгосрочная подготовка и обучение необходимы. Они решают три неразрывные задачи, каждая из которых принципиально важна.

1. Проверка человека на возможность и готовность к наставничеству, на способность к обучению (наставнику придется самостоятельно обучаться на протяжении всего срока волонтерства) и готовность обращаться к специалистам (в наставничестве всегда возникают серьезные проблемы, требующие сторонней помощи).
2. Передача волонтеру необходимых знаний и навыков для начала наставничества. В этом случае простого бытового уровня новичка недостаточно, и в будущем у него не будет рядом соразработчиков, у которых он смог бы учиться по принципу «делай как я». Наставничество — это особенная, непростая социальная технология, которая должна быть принята и освоена.
3. Включение новичка в команду организатора волонтеров для эффективного и долгосрочного взаимодействия со специалистами для получения помощи и поддержки, решения трудных вопросов, профилактики эмоционального выгорания. В этой модели волонтеры работают порознь, но должны стать одной командой с курирующими их специалистами.

**Что необходимо донести до волонтера
на подготовительном этапе, чтобы сотрудничество
с ним в социальной сфере было ответственным
и результативным**

1. Самое сильное основание для волонтерства — личное желание сделать что-то доброе! Волонтер — тот, кто действует по свободной воле.
2. Волонтер призван честно ответить себе на вопросы: что конкретно я хочу? Кому и как я готов помогать: тушить пожары, играть с детьми в больнице, учить

сирот в детдомах полезным навыкам, помогать медицинскому персоналу в уходе за сиротами в больнице, заботиться о чистоте парков и скверов в городе, быть модератором сайта, помочь с написанием статей? Пока ответы не найдены, бессмысленно двигаться дальше.

3. Если ответы готовы, волонтеру следует осознать, что ему мешает, какие есть опасения. Неизвестность — куда, чего и как? Незнание — кто направит и кто научит? Неумение? Боязнь остаться наедине с проблемой? Что-то еще?
4. Ресурс волонтера — его личное время, его личные силы, умения и навыки. Волонтер помогает только трудом, участием, заботой, вниманием и т. д., но никак не деньгами. Не стоит смешивать эти темы в отношении одного подопечного.
5. В большинстве случаев волонтер — работник непрофессиональный, он работает и помогает как умеет. Это не умаляет ответственности, но четко очерчивает зону компетенции и эффективности.
6. Волонтерство — личная ответственность, от которой порой зависит очень многое. Может, даже чья-то жизнь. Свобода должна уравниваться ответственностью. Если ее нет — лучше не помогать.
7. Благополучатели чаще всего нуждаются в серьезной, регулярной, долгосрочной помощи. Значит, неквалифицированность волонтера, недостаток его опыта могут быть компенсированы только его личным выбором подходящей и интересной ему работы. Только такой выбор может гарантировать стабильность и ответственность волонтерской помощи. Никто не в состоянии долго и по-настоящему помогать по принуждению.
8. Волонтеру-новичку необходимо знать, что его запрос на волонтерскую помощь — это его мечта, надежда

- и опасения. Волонтерская организация, принимающая его, со своей стороны, — это та конкретная работа и конкретные люди (руководство, коллеги, подопечные), которые уже существуют. Работа в волонтерской организации — всегда компромисс между мечтой и реальностью, и сам волонтер должен быть готов к такому компромиссу.
9. Волонтерство — взаимный договор, взаимное решение и взаимное признание прав и обязанностей. Волонтерская организация до начала деятельности должна договориться с волонтером, кто, за что и как отвечает. Базовое и неотъемлемое право волонтера — прекратить свое волонтерство в любой момент.
 10. Одна из важнейших тем для волонтера — это тема его компетенции и границ. Не поняв своего места по отношению к подопечному, волонтер не сможет соблюсти важнейшего принципа «не навреди». Вокруг любого благополучателя всегда существует своя среда: врачи, родные, друзья, воспитатели, представители органов власти и т. д. Волонтер не может заменить никого из этой среды, он обязан оставаться собой. К примеру, в больнице волонтер не может встать между мамой и ребенком, даже если мама «не в себе», волонтер не может ставить под сомнение предписания врачей и тем более не может назначать лечение. Задача волонтера — встроиться в существующую среду и оказывать помощь в сотрудничестве со всем окружением благополучателя, выстраивая границы и доверительные отношения.
 11. Волонтер должен знать и соблюдать принципы волонтерства в конкретной организации.
 12. Волонтеру следует знать, что нередко ему придется выбирать «из двух зол». Как бы парадоксально это ни

выглядело, но иногда волонтеру приходится выбирать не между добром и злом, а между злом большим и меньшим. Нередко черно-белого выбора просто нет. К сожалению, в больнице или детском доме волонтер может столкнуться с чем-то, что его возмущает, начиная от невкусной еды для детей или плохо постиранного белья и заканчивая даже насилием. Может возникнуть оправданное и справедливое желание повлиять на ситуацию, пожаловаться куда-то, поднять шумиху в СМИ. Безусловно, в случае насилия необходимо защитить слабого и обратиться в правоохранительные органы. Но вот в случае грязного белья, недоброжелательного отношения персонала к подопечным и т. д. следует взвесить, что важнее: приходить к подопечным и помогать им или исправить несправедливость, но прекратить волонтерское присутствие?

СОПРОВОЖДЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ ТРУДА В РАЗЛИЧНЫХ МОДЕЛЯХ ВОЛОНТЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Система сопровождения и организации труда волонтеров очень сильно зависит от модели волонтерской организации, поскольку является частью внутренней логики волонтерства и не может быть встроена куда бы то ни было в виде отдельного самостоятельного блока.

Что такое сопровождение волонтеров

По сути своей, сопровождение — это разделение ответственности с волонтером за то доброе дело, которое волонтер и волонтерская организация делают вместе. Ресурс волонтера всегда ограничен; особенно это чувствуется в социальной сфере, когда чужая боль, страдание, одиночество, безысходность могут просто поглотить волонтера, порой даже лишить его доброй воли. Волонтер

не может и не должен брать всю ответственность за свое волонтерство, за то служение, что совершает волонтерская организация. Именно организация должна стать «большим братом», который ведет волонтера, держит его за руку, вместе с волонтером делает доброе дело. В этом случае у волонтера появляется твердая почва под ногами; он чувствует и свои реальные силы, и поддержку со стороны организации и становится способным к ответственному, эффективному и в то же время нетравмирующему, значимому и полезному для него самому волонтерству.

Говоря проще, сопровождение волонтеров — это быть рядом, отвечать на вопросы и запросы, возникающие у волонтеров, и решать их проблемы.

Основные задачи по сопровождению волонтеров в социальном волонтерстве можно сформулировать следующим образом.

1. *Организовать труд волонтера.* Трудно переоценить важность и значение этой зоны ответственности волонтерской организации. Подавляющее большинство волонтеров, особенно в социальной области, готовы сделать что-то конкретное, понятное им, созвучное их доброй мечте и увидеть результат. Внутренний потенциал волонтеров достаточно ограничен, чтобы самим делать все от А до Я, да еще преодолевать препятствия.

Правильно организованный труд — это:

- ясно поставленная задача в измеримых категориях (надо покрасить конкретную стену в зеленый цвет за четыре часа или сопроводить этого пожилого человека на прогулке, поддерживая его, чтобы он не поскользнулся и т. д.);
- обозначенные условия (время, место, форма одежды, дополнительные условия и т. д.);
- оборудованное рабочее место;

- обеспеченная безопасность работы;
 - предоставленные ресурсы;
 - обозначенная зона ответственности волонтера, обговоренная с другими волонтерами, сотрудниками волонтерской организации и персоналом учреждения, в котором находятся подопечные. Это очень важно, чтобы избежать недоразумений, когда, к примеру, нянечка в больнице просит волонтера, играющего с ребенком в шахматы, помыть полы, в то время как это ее работа;
 - обозначенная зона свободы и творчества (она может быть как нулевой, так и абсолютной. Важно именно обозначить ее);
 - наличие ответственного лица, ставящего задачу, принимающего работу и решающего проблемы.
2. *Помочь наладить отношения с подопечными.* В социальном волонтерстве определяющими являются личные отношения с подопечными. Невозможно помочь человеку, если он не готов и не хочет принимать помощь, если волонтер не чувствует конкретной нужды или переживаний подопечного. Порой непросто удержать свои границы и устоять против явно потребительского или обесценивающего отношения со стороны подопечного. Заранее все предугадать нельзя. Однако учиться этому во время волонтерства можно и нужно, и потому волонтерская организация призвана постоянно помогать волонтерам в этом.
 3. *Выстроить и поддерживать отношения в волонтерской группе.* Групповая работа в социальном волонтерстве приоритетна. Она самая безопасная и эффективная. В группе равномерно по силам распределена ответственность. Группа может быть гарантом долгосрочной и постоянной помощи. Она аккумулирует опыт и часто является первичной терапевтической группой, способ-

ной оказать психологическую помощь. Волонтерская группа — сложная система отношений, от которых зависят не только качество и плодотворность работы отдельного волонтера, но порой и целое волонтерское направление, проект или программа.

4. *Организовать дополнительное обучение по неволонтерским темам, предложить волонтерам досуг и общение.* Волонтеры не роботы. Все они люди, и ничто человеческое им не чуждо. Включенность волонтеров в свое дело и их внутренние отношения между собой будут куда более позитивны, если волонтерская организация выйдет за рамки только работы и станет для них сообществом единомышленников, пространством общения, получения новых знаний, досуга и т. д.
5. *Организовать профилактику эмоционального выгорания.* Эта тема подробно раскрыта в соответствующей статье издания.
6. *Содействовать волонтерам в их профессиональном росте.* Волонтеры со временем набираются опыта и знаний. Это их внутренний капитал, и они могут конвертировать его в профессионализм не только через дополнительное обучение, но прежде всего через взятие большей ответственности, через реализацию более сложных задач и проектов. Волонтерская организация обязана внимательно смотреть на своих волонтеров, знать их, делегировать им посильную ответственность, поддерживать инициативу и помогать им реализовывать свои задумки и проекты.
При решении задач сопровождения нужно опираться на следующие принципы:
 - волонтер — взрослый, самостоятельный человек, и он сам несет ответственность за свои чувства, самочувствие и здоровье. Волонтерская организация

на определенных этапах (во время работы или подготовки волонтера и т. д.) обязана разделить с ним эту ответственность, но не подменить ее своей, даже если волонтер на этом настаивает;

- волонтер свободен принять или отвергнуть сопровождение. «Обязаловки» нет. Волонтерская организация только предлагает;
- при организации сопровождения следует основываться на запросах волонтеров и накопленном другими опыте;
- волонтерская организация поддерживает инициативу волонтеров;
- средства сопровождения и поддержки волонтеров организация подбирает исходя из возможностей.

Организация труда и другие задачи сопровождения в разных моделях волонтерских организаций

Разберем основные модели волонтерских организаций. Какое место в каждой из них занимают сопровождение волонтеров и организация труда? В чьих руках эта зона ответственности и какие рабочие обязанности стоят перед ключевыми сотрудниками волонтерских организаций?

Волонтерские организации типа «Неисчерпаемый источник»

Модель таких организаций, по сути, состоит из двух элементов. Во-первых, сам неисчерпаемый сторонний источник волонтеров, не требующий особых усилий со стороны волонтерской организации. Во-вторых, мероприятия. Мероприятия или акции, как правило, организуются группой лиц, которые в отношении к волонтерам

занимают две позиции: «ответственный за волонтеров» и «ответственный за конкретное мероприятие». Дело первого — обеспечить своевременный и подходящий для мероприятия приток волонтеров. Задача второго — провести само мероприятие с участием волонтеров.

Характеристики модели «Неисчерпаемый источник»:

- существует мощный входящий контролируемый поток волонтеров;
- акции, мероприятия проходят когда угодно, возможны длительные перерывы или большая частота;
- у акций и задач есть свой ответственный и команда организаторов;
- допустима сменяемость волонтеров;
- допустима слабая мотивация и слабая подготовка волонтеров;
- риски для «подопечных» и волонтеров минимальны (т. е. работа поверхностная).

Часто в таких организациях нет, собственно, самой работы с волонтерами, нет волонтерского сообщества, нет таких элементов, как сопровождение, мотивация, поощрение. Может не быть даже предварительной подготовки волонтеров. При этом, как уже было отмечено, отсутствие сопровождения волонтеров, низкое качество менеджмента и возможные риски с лихвой могут покрываться избыточным количеством потенциальных волонтеров.

Обязанности ответственного за волонтеров:

- сформулировать запрос к «поставщикам волонтеров»;
- обеспечить качественный входящий поток волонтеров, способных решать поставленные задачи. Это достигается через систему «фильтров»: формальные требования к участникам (пол, возраст, навыки, форма одежды и т. д.), собеседование, анкетирование, предварительные задания и т. п.;

- обеспечить минимально необходимую подготовку волонтеров или хотя бы инструктаж;
- курировать ответственных за задачи, чтобы они давали посильные и понятные задания и имели минимально необходимые навыки по работе с волонтерами;
- вести базу волонтеров.

Обязанности ответственного за мероприятие:

- оформить и отправить заявку на волонтеров;
- принимать волонтеров;
- ставить рабочие задачи;
- объяснять правила работы и обеспечить безопасность;
- организовывать труд волонтеров;
- обеспечивать волонтеров ресурсами;
- контролировать ход работы;
- решать проблемы, возникающие во время мероприятия;
- принимать работу у волонтеров;
- благодарить;
- принимать обратную связь;
- отчитываться ответственному за волонтеров.

Волонтерские организации типа «Сообщество»

Организации типа «Сообщество» не только эффективно решают разовые задачи, проводят мероприятия или акции, но и способны на серьезную и эффективную проектную деятельность. В отличие от «Неисчерпаемого источника» в таких организациях есть работа с волонтерами и сопровождение волонтеров, что позволяет им быть более профессиональными, устойчивыми и перспективными.

Главная задача, стоящая перед сопровождением волонтеров, — развитие сообщества, поддержание определенного баланса и равновесия. Неизбежный исходящий поток волонтеров (усталость, разочарование, смена работы,

ухудшение здоровья и т. д.) должен быть минимизирован и уравновешен входящим потоком.

Характеристики волонтерской модели «Сообщество»:

- слабый входящий поток волонтеров;
- один ответственный за волонтеров («глава сообщества»);
- ответственные за задачи (организаторы мероприятий, ведущие проектов) должны быть компетентны в своей области;
- ответственные за задачи (организаторы мероприятий, ведущие проектов) могут быть разными и меняться от задачи к задаче;
- для реализуемых задач допустима сменяемость волонтеров;
- каждый волонтер может и согласен делать разные дела;
- риски для «подопечных» и волонтеров умеренные.

В данной модели ключевые управленческие позиции в отношении волонтеров могут быть представлены, во-первых, ответственным за волонтеров, который не только «поставщик» людей, но прежде всего руководитель сообщества, и, во-вторых, ответственным за волонтерское дело (за проект, практические задачи, мероприятия и т. д.).

Центральный элемент всей работы — работа с волонтерами, а вернее, работа с сообществом. От нее зависит не только «качество» волонтеров, но и их наличие. Сообщество должно быть активно круглый год. Волонтеры должны видеть свою востребованность и чувствовать постоянное внимание со стороны организаторов волонтерства. На практике это означает как минимум равномерный в течение года план волонтерских мероприятий и равномерную занятость волонтеров (от одного-двух раз в неделю до 8–12 раз в год).

Обязанности ответственного за волонтеров:

- обеспечить качественный входящий поток волонтеров, готовых и желающих войти в сообщество и способных решать поставленные задачи. Это достигается через систему «фильтров»: формальные требования к участникам (пол, возраст, навыки, форма одежды и т. д.), собеседование, анкетирование, предварительные задания и т. п.;
- обеспечить общую минимальную подготовку и инструктаж волонтеров;
- обеспечить равномерный план работы волонтеров (задания должны предлагаться не реже одного раза);
- принимать заявки на волонтеров от ответственных за проект (организаторов мероприятий) и транслировать эти заявки в сообщество в виде рекламных объявлений;
- курировать ответственных за задачи (мероприятия), чтобы они давали посильные и понятные задания и имели достаточные навыки работы с волонтерами;
- принимать отчеты о проделанной работе от организаторов мероприятий и транслировать их в сообщество в виде мотивирующих репортажей или отчетов;
- обеспечить дополнительное обучение волонтеров по актуальным для них вопросам (периодичность таких учебных занятий — не реже, чем раз в полтора месяца);
- организовать и предложить досуг для волонтеров;
- организовать и предложить поддержку (в том числе психологическую) для волонтеров;
- организовать систему поддержки волонтерских инициатив;
- вести электронную базу волонтеров.

Обязанности ответственного за волонтерское дело:

- оформлять и отправлять ответственному за волонтеров заявку на волонтеров;
- принимать волонтеров для реализации дела;
- ставить рабочие задачи;
- объяснять правила работы и обеспечивать безопасность;
- организовывать труд волонтеров;
- обеспечивать ресурсами;
- контролировать ход работы;
- решать проблемы, возникающие во время мероприятия;
- принимать работу;
- благодарить;
- принимать обратную связь;
- отчитываться ответственному за волонтеров.

В общем, сопровождение волонтеров — это дело ответственного за волонтеров. Во время мероприятий или проектов сопровождение волонтеров — дело ответственного за волонтерское дело.

Волонтерские организации типа «Гроздь винограда»

В этой модели ключевые управленческие позиции в отношении волонтеров могут быть представлены, во-первых, ответственным за волонтеров, который, по сути, возглавляет команду координаторов волонтерских групп, и, во-вторых, координаторами волонтерских групп, управляющих волонтерами.

Характеристики модели «Гроздь винограда»:

- слабый входящий поток;
- процессная (постоянная, однотипная) деятельность, которая сфокусирована по месту, времени и виду деятельности;

- виды осуществляемой деятельности таковы, что нежелательна частая смена волонтеров;
- есть единый общий куратор всей волонтерской деятельности;
- работа — групповая; группы независимы друг от друга, обладают большой степенью свободы и управляются координаторами на регулярной основе;
- решаемые такими организациями задачи могут содержать вполне серьезные риски для «подопечных» и для волонтеров. «Гроздь винограда» содержит внутри себя достаточное количество защитных механизмов и компенсаций.

Центральный элемент всей работы («грозди винограда») — работа волонтерских групп («виноградин»). Именно группы для большинства волонтеров являются тем местом, где волонтеры реализуют себя. Суть работы координаторов групп — в обеспечении непрерывного рабочего процесса и минимизации оттока волонтеров. Суть работы ответственного за волонтеров — в работе с координаторами и группами, обеспечении стабильности всей системы, минимизации рисков при смене координаторов, налаживании горизонтальных связей между группами.

Система управления волонтерской организацией в данном случае может быть только горизонтальной. Руководство всего движения не имеет власти над волонтерами. Тут работает старый принцип: «вассал моего вассала — не мой вассал». Система управления внутри групп зависит от лидера группы и активности членов и может разниться от строго пирамидальной до «общины». Можно смело сказать, что группы выстраиваются вокруг своих лидеров. Смена лидера, как правило, ведет к перезапуску групп.

Обязанности ответственного за волонтеров:

- формировать запрос на приток волонтеров в соответствии с обратной связью от координаторов волонтерских групп;

- обеспечивать качественный входящий поток волонтеров, готовых и желающих войти в сообщество и способных решать поставленные задачи. Это достигается через систему «фильтров»: формальные требования к участникам (пол, возраст, навыки, форма одежды и т. д.), собеседование, анкетирование, предварительные задания и т. п.;
- обеспечивать общую подготовку и инструктаж волонтеров;
- обеспечивать профорIENTATION и распределение волонтеров по группам;
- принимать заявки на волонтеров от координаторов групп;
- курировать координаторов волонтерских групп;
- обеспечивать группы ресурсами;
- осуществлять общее информирование всех волонтеров;
- организовывать смену координаторов и перезапуск волонтерских групп;
- работать с координаторами (обеспечивать поддержку, обучение, общение);
- обеспечивать дополнительное обучение волонтеров по актуальным для них вопросам;
- организовывать и предлагать досуг для волонтеров;
- организовывать и предлагать поддержку (в том числе психологическую) волонтеров;
- организовывать систему поддержки волонтерских инициатив;
- вести электронную базу волонтеров.

Обязанности координатора волонтерской группы:

- вести свою электронную малую базу волонтеров;
- формировать запрос на волонтеров;
- ставить рабочие задачи волонтерам;
- организовывать труд волонтеров;

- работать с волонтерами-новичками, готовить и сопровождать на первых этапах;
- взаимодействовать с руководством волонтерской организации и руководством учреждения, где работают волонтеры;
- организовывать поддержку волонтеров;
- распределять ресурсы внутри группы;
- контролировать работу волонтеров;
- решать проблемы, возникающие во время работы волонтеров;
- организовывать обратную связь от волонтеров;
- организовывать неформальное общение волонтеров;
- организовывать систему преемственности опыта в группе;
- отчитываться о проделанной работе ответственному за волонтеров;
- своевременно готовить преемника в случае прекращения координаторства.

О благодарностях, поощрениях и внешней мотивации

Поощрение волонтеров является сильным мотивирующим фактором. Безвозмездный труд, безусловно, нуждается в разнообразных способах поощрения.

Какую бы модель ни представляла волонтерская организация, благодарности и поощрения будут очень востребованы. Следует только понимать границы применимости и эффективности. Для организации типа «Неисчерпаемый источник» поощрение — это порой единственный инструмент, чтобы оставить у участников хорошее впечатление и получить шанс на повторное участие волонтеров. Для организаций типа «Сообщество» наряду с подготовкой и сопровождением это основной

инструмент по работе с волонтерами. Для организаций типа «Гроздь винограда» или «Попутчики», где определяющей является внутренняя личная мотивация, поощрения — вспомогательный инструмент, без которого волонтерская деятельность может быть очень эффективна и стабильна.

Понятно, что основой для личного мотива волонтера является понимание смысла проблемы и понятно волонтеру способа ее решения. А главным поощрением — слова благодарности и демонстрация результата. Важно отметить, что это работает не только в отношении отдельного волонтера, но и в отношении сообщества, поэтому и призывы к волонтерству, и благодарности должны быть адресованы всем волонтерам вместе. К примеру, «наша группа автоволонтеров помогла перевести мебель для дома престарелых. Наша организация благодаря вам всем, дорогие волонтеры, сделала еще одно доброе дело».

Очень значимой благодарностью является принадлежность к сообществу единомышленников и признание этим сообществом. Особенно это актуально для людей, страдающих от одиночества. Но дело не только в рекламном слогане, мол, «ты получишь новых друзей», а в создании внутри сообщества открытой, доброжелательной и поддерживающей атмосферы. Волонтер, почувствовавший расположение других волонтеров, значение своего мнения, поддержку и радость за некоторые достижения, будет очень глубоко мотивирован на волонтерство.

Одним из малоприменяемых способов поощрения является обратная связь: отзывы руководителя, обсуждение деятельности и публичная похвала. Отсутствие обратной связи, несвоевременное поощрение деморализуют и демотивируют волонтеров.

Для многих волонтеров важна принадлежность к бренду. Если волонтерская организация известна, то она может этим пользоваться. Давать волонтерам возможность быть частью бренда. И это тоже благодарность.

Возможность чему-то научиться привлекает молодежь. Речь не только о неких практических прикладных навыках (рисовать, клеить обои и т. д.), но и о навыках работы в группе, управления, разработки и ведения проектов. Для молодежи порой значимы и простые навыки человеческого общения, особенно с противоположным полом.

Следует упомянуть и другие возможные поощрения и благодарности:

- «личная книжка волонтера» (возможно торжественное вручение);
- атрибутика — молодым людям важно иметь яркую майку, кепку, флешку, значок, рюкзак и т. д. Все это прекрасно подходит для организации акций и мероприятий;
- благодарственные письма и личная благодарность от руководства;
- рейтинговая система оценок и соответствующих им призов;
- благодарность волонтеру с места учебы или работы;
- поездки в лагерь, на слеты, форумы (регионального, федерального и международного уровня);
- упоминание волонтеров поименно в отчетах о мероприятии в социальных сетях и в статьях в СМИ;
- встречи с известными людьми;
- билеты и приглашительные в кино, театр и иные места, интересные волонтерам;
- обучение по актуальным для волонтеров, но не связанным с волонтерской работой вопросам. К примеру, волонтеров может заинтересовать продвижение их страничек в социальных сетях и т. п.;

- неформальное общение за счет организации (шашлыки, выезды, походы и т. д.);
- ежегодное собрание всех волонтеров на большую встречу с благодарностями, поощрением, развлечениями и т. д.;
- интервью на радио, ТВ, в прессе;
- бесплатное участие в специализированных образовательных тренингах;
- оплата сотовой связи и проезда в транспорте во время проведения мероприятий;
- приглашение на оплачиваемую работу по результатам деятельности в волонтерском движении;
- награждение ценным подарком.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ У ВОЛОНТЕРОВ

Светлана Блинова — экс-ведущая направления психологической поддержки волонтеров Добровольческого движения «Даниловцы», экс-координатор волонтерских групп в детской психиатрической больнице № 6, в ДДИ № 24, в приюте «Дорога к дому», в школах-интернатах № 24 и 108.

Эмоциональное выгорание — явление распространенное. На него обратили внимание во второй половине XX века во время исследований «помогающих» профессий: врачей и педагогов. Сегодня речь идет и о психологах, о работниках социально ориентированных благотворительных организаций, о волонтерах. Именно эти люди большую часть рабочего времени проводят с людьми, общаясь с ними и оказывая на них влияние, встречаясь с их чувствами, порой нелегкими. О выгорании есть немало литературы, ориентированной на любого читателя.

Эмоциональное выгорание нужно отличать от депрессии, синдрома хронической усталости и просто усталости. Основная характеристика выгорания — истощение, опустошение. Бывает, что оно проявляется как усталость

человека «от всего» и надолго. При этом в некоторых известных психологических исследованиях говорится, что люди, ведущие осмысленную духовную жизнь, значительно меньше выгорают.

Эмоциональное выгорание охватывает всего человека. Оно отражается на телесном (частые болезни или обострение хронических заболеваний, изменения в весе, режиме сна, упадок сил) и психологическом (труднопереносимые чувства, потеря смыслов, ослабление познавательных способностей) уровнях. Могут даже разрушаться отношения с близкими людьми. «Выгоревший» бывает раним, обидчив, раздражителен, избегает общения или становится плаксив и/или у него повышается тревога. А бывает и так, что в эмоциональном плане «выгоревший» становится похож на робота. При обучении может снижаться внимание, затрудняются восприятие информации, ее обработка, даже если это касается хорошо знакомой и увлекательной темы. В деятельности эмоциональное выгорание может проявляться через сопротивление, откладывание начала и/или завершения дела, через неудовлетворенность своей работой, ее качеством и результатами. В общем, понижается продуктивность.

Для того чтобы восполнить этот телесный и психологический дисбаланс, недостаточно просто выспаться, прогуляться, встретиться с друзьями, заняться любимым делом. Это может помогать человеку в ситуации усталости, но в состоянии эмоционального выгорания у человека могут отсутствовать силы и желание делать то, что раньше его радовало. В этом эмоциональное выгорание похоже на депрессию: трудно бывает сделать самые простые вещи: позвонить, заварить чай и т. п. По сути, это уже не усталость, и то, что помогало раньше эффективно восстановить силы, не работает. При этом депрессия —

отдельный психологический диагноз, который в медицинских диагностических справочниках представлен отдельно от синдрома эмоционального выгорания и имеет отличные диагностические признаки, но частично схожие. Среди причин депрессии — гормональные нарушения или переживание утраты, подавленный гнев. Эмоциональное выгорание связано с интенсивной социальной активностью и проявляется как опустошение: смысловое, эмоциональное.

Ближе всего эмоциональное выгорание (в современном медицинском понятийном аппарате) к синдрому хронической усталости, который связывают с обменными процессами в организме, недостатком витаминов и, конечно, образом жизни. Однако эмоциональное выгорание имеет психологическую природу.

Значение эмоционального выгорания в жизни человека

Прежде всего это проявление саморазрушения личности. Общепринято, что саморазрушение проявляется в деструктивных действиях: употреблении наркотиков, алкоголя, социально и лично опасных действиях. Однако есть и социально одобряемые формы саморазрушения, например трудоголизм.

Эмоциональное выгорание — своеобразное испытание на прочность для человека. Если он не понимает и не ощущает границ своих возможностей, если не чувствует меру, то приходит дисбаланс между «брать» и «отдавать». Человек становится неспособен сказать «нет», берет на себя задачи, превышающие его возможности.

Однако у эмоционального выгорания может быть и положительный аспект. Дело в том, что человек в итоге решает отказаться от чего-то, что разрушительно для него. Исследуя себя на прочность и дойдя до предела, человек

может сделать важные для себя выводы. Положительным в эмоциональном выгорании может стать и то, что человек начинает задавать себе вопросы, изучать себя, понимать свое эмоциональное состояние, возможности и ограничения. Это важный шаг на пути к выздоровлению.

Существует «Методика и диагностика профессионального выгорания МВИ». Ее авторы — К. Маслач и С. Джексон. Автор адаптированного варианта — Н. Е. Водопьянова. В анкете 22 вопроса, через которые можно делать выводы об аспектах и степени эмоционального выгорания.

Предпосылки выгорания

По преобладающему типу темперамента люди, относящиеся к холерикам и меланхоликам, более ранимы, их эмоциональные переживания интенсивнее, острее. Если при этом человек не понимает своих чувств, их значения и смысла деятельности, то может «гореть» впустую и «выгорать». Если в детстве чувства подавляли, не учили человека следить за своим психическим состоянием и восстанавливать эмоциональный баланс, то холерики и меланхолики по своему складу больше подвержены эмоциональному выгоранию.

Существуют и физиологические предпосылки: если есть какое-либо хроническое заболевание, при котором человек ощущает себя жертвой этой болезни, то она с большой вероятностью обострится в случае эмоционального выгорания. Кроме того, если он испытывает нагрузки (например, те же физические: ездит в разные концы города на работу или учебу), то это вместе с эмоциональным выгоранием еще больше истощает его.

Есть и личностные факторы, например перфекционизм. Человек жестко критикует себя за любые ошибки,

даже необходимые в обучении, и если это сочетается с нестабильным темпераментом, то он весьма уязвим перед эмоциональным выгоранием.

Свою роль играет и зависимость от окружающих. Есть люди, которые в отношениях с другими не могут выйти из треугольника агрессор — жертва — спасатель. Допустим, у ребенка был родитель-деспот, а другой — жертва. Если впоследствии «ребенок» не осмыслит этот опыт, то роль агрессора как бы сама собой проецируется на руководителя дипломной работы, начальника, супруга, а в волонтерской деятельности — на координатора, другого волонтера или даже подопечных...

Большинство семей в нашем обществе, к сожалению, дисфункциональные. В них нередко наблюдается эмоциональное и физическое насилие. Не получив когда-то психологической поддержки в семье, человек пытается самореализоваться в добрых делах и получить поддержку в сфере благотворительности, т. е. если кому-то родные не говорили, что он хороший, что он достоин любви, заботы, внимания, то, вероятно, появится желание доказать им это через добрые дела. Так за практикой добрых дел может скрываться саморазрушение.

Еще одна личностная особенность, которая может служить предпосылкой к эмоциональному выгоранию, — слишком жесткие или слабые границы личного пространства. Если человек представляет собой замкнутую систему, что сочетается с не соответствующими его возможностям целями и перфекционизмом, то он становится глух к откликам окружающих людей: «Нет, я точно знаю, что вам нужно помочь, надо помочь по максимуму, хотите вы этого или нет». Или, наоборот, может сказаться слабость границ, когда человек не в состоянии сказать: «Нет, я сегодня не могу, заболел, устал и т. п.».

Каждый из нас в определенные периоды своей жизни может переживать утрату. Утраты могут быть разные: прервалось общение с дорогим для тебя человеком, не смог достичь каких-то целей, оправдать ожидания коллег или близких и т. д. В состоянии утраты или потери человек уязвим психологически и подвержен эмоциональному выгоранию.

Есть такой тип мышления — жесткий рационализм, который отвергает важную — эмоциональную — часть любой деятельности. Эффективность на первом месте, жизнь расписана по минутам. И это одобряется окружением, ставится в пример другим. Таким «супер людям» сложно понять, что они близки к эмоциональному выгоранию. Однако и они не застрахованы от него.

Итак, в силу множественности и обыденности предпосылок эмоциональное выгорание — общечеловеческое явление.

Выгорание у волонтеров

Быть волонтером, служить ближним и при этом не понимать мотивов и значения служения для самого себя, не анализировать собственные чувства и ощущения разрушительно. Бывает, что человек (в нашем случае волонтер) участвует в нескольких благотворительных проектах: помогает на ярмарке, навещает детей в больницах, кормит бездомных, что-то делает на благотворительных ремонтах, а при этом у него работа, учеба, помощь друзьям, родственникам. Волонтер может таким образом испытывать себя на прочность и чувствовать, что нужен всем, может получать одобрение от окружающих его людей за свою активность, отзывчивость, доброту... Однако если у человека нет ясного понимания, зачем ему это нужно, каковы его силы, что он в себе через это

восполняет, нет осмысления деятельности через свои ценности, то он может столкнуться с эмоциональным выгоранием.

Я думаю, что в волонтерской деятельности одна из серьезных причин выгорания — непонимание ценности, значения и смысла своей жизни, непонимание целей, ради которых осуществляется добровольчество. За этим может стоять пресловутое молодежное «попробовать свои силы», «узнать, на что способен». Аналогичные мотивы присутствуют в экстремальных видах спорта, интеллектуальных соревнованиях. Если человек не получил принятия и одобрения в своей семье, взрослой жизни, он ищет другие способы для этого, один из которых — добровольчество. Через добрые дела человек ставит амбициозную цель «помочь всем», при этом не имея возможности найти себе места в этой жизни, пытается его найти среди добрых дел, других волонтеров или людей, которые нуждаются в помощи. Все это в итоге приводит к излишней нагрузке.

В такой ситуации эмоциональное выгорание схоже с защитными реакциями организма на вирус. Например, тело сообщает, что что-то не так, через повышенную температуру, слабость, бессилие. Так и тут, описанные выше проявления говорят человеку о выгорании. Соответственно, возможны два варианта реакции на этот сигнал: либо игнорировать его, и тогда есть вероятность, что эмоциональное выгорание станет хроническим и может привести к самым серьезным последствиям. Тогда лучший выход — признать наличие выгорания и сознательно начать восстанавливаться. Во втором случае доброволец начинает осознавать, что, например, одни добрые дела (кормление бездомных) ему даются тяжело, а другие дарят больше удовлетворения. Тогда даже при нахождении, казалось бы, наиболее оптимальной нагрузки

следует быть внимательными чтобы позволить восстановиться душевным и физическим силам.

Если волонтер не осознает четко и глубоко, что же положительного приносит ему самому его доброе дело, то для него существует опасность втянуться в деятельность, разрушающую его.

Как распознать

Как уже было сказано, один из признаков — усугубление проблем со здоровьем. В своей работе мы советуем нашим координаторам волонтерских групп обращать на это внимание. Если волонтер стал чаще болеть, то следует сообщить ему, что он важен для общего доброго дела, предложить ему «отпуск» на несколько недель или даже месяцев. Бывает и так, что человек может чувствовать проблемы со здоровьем, а врачи не находят физиологических причин для этого. Тогда мы тоже обращаем внимание волонтера на вероятность у него эмоционального выгорания. Для нас это забота о тех, кто заботится о других.

В плане общения, опять же, человек становится не похож сам на себя. Он эмоционален, в голосе преобладают страдательные, раздраженные, тревожные, виноватые или напряженные интонации. Или становится неразговорчивым, похожим на зомби. Это значит, что у волонтера нет душевных сил быть самим собой. На языке психологии такое состояние называется «деперсонализация» — отказ от своей личности, нежелание быть собой. Это свидетельство того, что человек на грани эмоционального опустошения, и в таком случае координатор должен помочь волонтеру остановиться, сделать перерыв в своей деятельности; посоветовать обратиться к психологу.

Эмоциональное выгорание проявляется и в снижении самооценки. Волонтер может в целом справляться, но считать: «Вот там-то мы не доделали, там-то можно было

сделать лучше»... Могут даже появиться и навязчивые, истощающие мысли: «Я должен делать то-то, без меня не могут там-то». Неудовлетворенность может быть связана с избытком критического мышления, и тогда координатор может обратить внимание волонтера на этот факт как на возможное проявление эмоционального выгорания. Обидчивость, чувствительность, раздражительность, замкнутость, изоляция — все эти проявления нельзя оставлять без внимания. Важная составляющая работы координатора волонтерских групп — поощрение волонтера, выражение ему благодарности.

Неудовлетворенность приводит к тому, что волонтер устает, не удовлетворяется результатами своих дел еще больше, критикует себя, потом бросает все силы на добрые дела, еще больше устает, еще больше критикует себя и т. д. Получается замкнутый круг, ведущий к опустошению, если вовремя не понять, что происходит, и не принять профилактических и восстановительных мер.

Эмоциональное выгорание дает о себе знать через снижение эффективности и работоспособности волонтера. Надо это учитывать и желательно не загружать волонтера ответственной и серьезной работой. Однако при этом ни в коем случае нельзя критиковать или обесценивать его. Надо спокойно поговорить с ним и посоветовать пути выхода из ситуации.

0 профилактике эмоционального выгорания

Во-первых, это признание ответственности волонтером за поддержание своего хорошего самочувствия и возможности эмоционального выгорания. Если человек уже замкнулся и ему не хватает ресурсов для выхода, то координатор обязывает его взять «волонтерский отпуск и/или каникулы». Однако не как отвержение со стороны

группы, а как поощрение ему как самому активному волонтеру. Можно сказать ему, что, отдохнув, он сможет как бы взглянуть со стороны на свою группу, найти пути совершенствования ее деятельности. Участие волонтера в группе тогда может стать качественно иным.

Если «отпуск» не помогает, стоит поискать другие выходы из ситуации. Можно, например, обратиться к профессиональному психологу, в службу психологической поддержки, в том числе внутри волонтерского движения. Важно дать понять человеку, что, оказывая помощь другим, он может обратиться за помощью к координатору, другим волонтерам, друзьям, близким, родным. Просьба о помощи нисколько не умаляет достоинство, но является свидетельством здоровья. Об этом важно говорить.

Еще один способ — исключить или, по крайней мере, минимизировать жесткие временные рамки в волонтерской деятельности. Можно посоветовать найти вдохновение и силы в других видах деятельности: творчестве, спорте, путешествии вплоть до счастливого ничегонеделания.

Для волонтерского движения главное — информирование волонтеров не только об опасности выгорания, но и о возможности помочь им в преодолении кризиса. Эмоциональное выгорание — естественное явление, которое можно воспринять и положительно осмыслить: «У меня была проверка на прочность, из нее я сделал выводы о склонности к саморазрушению», утвердиться в желании его преодолеть и восстановить силы и смыслы, радость жизни.

Организаторы волонтерской деятельности должны воспринимать эмоциональное выгорание с вниманием, уважением: человек испытывал себя, проверял на прочность, много отдал, и вот он истощился. Теперь настало время помочь ему, в том числе извлечь то положительное

из этого состояния, что можно: исследовать себя, учиться осознанному отношению к добрым делам и их значению в своей жизни, сделать надлежащие выводы. Результатом может стать отказ от саморазрушения, опыт понимания себя, улучшение состояния.

Все это может стимулироваться дружеской поддержкой, консультациями со специалистами — психологами и психотерапевтами, самостоятельным изучением соответствующей литературы, «путешествием в себя» и работой над собой.

На собеседованиях, перед тем как принять человека в ряды добровольцев, мы обращаем их внимание на тему утрат, потерь среди близких и дорогих людей. Если такое было, то человек должен сначала пережить свое горе, принять происшедшее, научиться жить с этим, а потом уже приступить к практике добрых дел. Важно осознание утраты, и вместе с тем нельзя бежать от нее «в добрые дела»: на них требуются силы и на работу по проживанию утраты тоже.

Важно помнить, что задача благотворительной волонтерской организации — выбрать деятельность, приносящую пользу волонтеру, а не изматывающую его ради результата. Наша задача — сделать так, чтобы добровольчество вдохновляло человека, приносило радость, счастье. В этом деле волонтеру очень важна обратная связь; нужно, чтобы она оказывалась деликатно, внимательно, с заботой.

Со стороны волонтера необходимы понимание возможности эмоционального выгорания и готовность принять помощь от других в его преодолении. Важно и самому волонтеру принять ответственность за свое благополучие в начале волонтерской деятельности, не доводя до эмоционального выгорания, иначе ему потом будет гораздо сложнее заметить, признать и побороть выгорание.

СОВЕТЫ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Для профилактики эмоционального выгорания могут быть полезны следующие советы.

1. Забота руководства волонтерского движения и координаторов групп о добровольцах — это необходимая и обязательная зона ответственности.
2. Очень важно правильно настроить волонтера, объяснить, что самый главный вопрос — «зачем ты сюда пришел?». Важно, чтобы волонтер в сложных ситуациях не оставался «в безвоздушном пространстве», а опирался на свой ответ: «Я здесь для того, чтобы...».
3. Как ни странно, но каждый волонтер находит в волонтерстве именно то, что ищет! В волонтерской организации и даже в волонтерской группе должна быть возможность для каждого волонтера реализовать себя, должно быть многообразие и смыслов, и ситуаций, и возможностей.
4. Основой для профилактики эмоционального выгорания должно стать признание волонтером своей ответственности за заботу о своем здоровье, за поддержание своего хорошего самочувствия, за возможность эмоционального выгорания. Волонтерские организации —

не реабилитационные центры. Помощь и поддержка волонтеру может быть оказана только в партнерстве с самим волонтером.

5. Важно помнить, что задача благотворительной волонтерской организации — организовать деятельность, приносящую пользу волонтеру, а не изматывающую его ради результата. Наша задача — сделать так, чтобы добровольчество вдохновляло человека, приносило радость, счастье. В этом деле волонтеру очень важна обратная связь, нужно, чтобы она оказывалась деликатно, внимательно, с заботой.
6. Для волонтерского движения главное — информирование волонтеров не только об опасности выгорания, но и о возможности помочь им в преодолении кризиса. Эмоциональное выгорание — это естественное явление, которое можно воспринять и положительно осмыслить: «У меня была проверка на прочность, из нее я сделал выводы о склонности к саморазрушению», — утвердиться в желании его преодолеть и восстановить силы и смыслы, радость жизни.
7. Очень важно предложить волонтеру-новичку правила и принципы волонтерской работы. Благодаря им он будет ясно понимать границы своей ответственности, границы безопасности, общие правила коммуникации и т. д. Все это помогает волонтеру не растрчивать себя, предметно видеть и понимать свое служение.
8. На первых этапах очень важно предложить волонтеру неформальное, но достаточно глубокое знакомство с волонтерской организацией, с координатором волонтерской группы, с самой группой и с подопечными. Часто сама среда людей, «таких же, как и я», оказывает большую поддержку, поэтому волонтерам следует предложить неформальное общение и досуг.

9. У волонтера всегда должен быть выбор из нескольких разных видов волонтерской деятельности с правом перехода от одной к другой.
10. Следует организовать для волонтера возможность поделиться с координатором волонтерской группы, с ответственным за волонтеров своими проблемами, проблемами в волонтерской группе, проблемами с подопечными.
11. С волонтерами нужно разговаривать. Это помогает оставаться с человеком на связи в любом случае. И хорошо бы, чтобы волонтер это всегда чувствовал: что координатору группы или ответственному за волонтеров не все равно! Волонтер не подчиненный — он живой, значимый человек, друг и соратник.
12. Важен разговор с волонтером непосредственно перед волонтерским делом: спросить, как у него дела, как он себя чувствует, и узнать, например, что у него сессия, или что-то хорошее произошло на работе или в семье, а может, и неприятности. Во время работы координатор может подойти и поинтересоваться: как идут дела, что происходит, как складывается общение? И соответственно, поговорить с человеком после окончания дела.
13. Очень важно пояснить волонтеру, что есть такие темы, которые ни в коем случае нельзя замалчивать! Волонтер не должен держать в себе глубокие переживания. Если это нужно и важно волонтеру, то следует говорить на такие непростые темы, как, например, перспективы детей с синдромом Дауна или онкологией и иными нерадостными болезнями. Следует говорить и о смерти подопечных или о возможной смерти. Конечно заранее навязывать что-то не следует. Но если у волонтеров есть запрос, то ни в коем случае нельзя его игнорировать. Недопустимо

игнорировать общее обсуждение той или иной трагической ситуации, с которой столкнулись волонтер или группа. Само обсуждение и взаимная поддержка могут быть огромным ресурсом для волонтеров.

РАЗДЕЛ 3

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО
ВОЛОНТЕРСТВА**

О ПРОБЛЕМЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И СПОСОБАХ ЕЕ РЕШЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ ВОЛОНТЕРСТВЕ (НА ОСНОВАНИИ МЫСЛЕЙ ИРВИНА ЯЛОМА)

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Я хочу поделиться с вами рассуждениями, на которые меня натолкнула книга Ирвина Ялома «Экзистенциальная психотерапия». В разделе о воле, свободе и ответственности некоторые реплики Ялома достаточно точно выразили мое понимание психологической стороны социального волонтерства.

Несколько тезисов Ирвина Ялома

Вот несколько высказываний Ирвина Ялома, которые помогут мне сформулировать главную проблему волонтерства.

«Чтобы измениться, человек должен прежде всего принять на себя ответственность: он должен связать себя с каким-то действием. Само слово “ответственность” обозначает эту способность — “ответ” + “способность” — то есть способность ответить. Изменение является целью психотерапии, и терапевтическое изменение должно выражаться в действии, а не в знании, намерении или мечтаниях» (здесь и далее цит. по: Ялом И. Экзистенциальная психотерапия. М., 2019).

«Осознание ответственности само по себе не синонимично изменению; оно только первый шаг в процессе изменения».

«Первые аналитики были настолько убеждены, что знание о себе равносильно изменению, что рассматривали знание как конечный пункт терапии. Если изменение не происходило, это приписывалось тому, что пациент не достиг достаточного инсайта».

«Мысль сама по себе и вне связи с другими явлениями не имеет внешних последствий, хотя может быть совершенно необходимой увертюрой к действию: человек может, например, планировать, репетировать действие или набираться решимости для него».

«Действие выводит человека за его пределы; оно включает в себя взаимодействие с окружающим человека физическим или межличностным миром. Оно не обязательно влечет за собой заметное или хотя бы только наблюдаемое движение. Легкий жест по отношению к другому или взгляд на него может быть действием, имеющим важный смысл. Действие имеет две стороны: его обратная сторона — это отсутствие действия: например, не действие в привычной манере, не обжорство, не эксплуатирование других, не нечестность могут быть по-настоящему важными действиями».

«Терапевт должен добиваться действия».

Главная проблема

Понятно, что Ирвин Ялом говорил как психолог и как психотерапевт. Волонтерство, в свою очередь, ни в какой мере не преследует психотерапевтические цели, и потому нам несложно отделить суть сказанного от психологического контекста.

Существует немалый зазор между неким знанием социальной проблемы (или переживанием ее) и действием человека для решения этой проблемы.

Начало пути к действию — это знание о том, что нужно сделать, и осознание того, для чего это нужно сделать. К осознанию может привести призыв некоего активиста (или агитатора), например, что нужна помощь бездомным животным зимой. Или знанием о проблеме может стать реальная история, где волонтер встретил замерзшую и голодную собаку на улице. Но такое начало может быть вечным. С такими знаниями можно жить годами. Они могут беспокоить и даже будоражить, но их недостаточно, чтобы произошло действие.

Зазор между знанием (осознанием) и делом — во взятии ответственности. В психотерапии преодоление зазора может занять много времени и потребовать немалых усилий терапевта. И нет причин полагать, что в волонтерстве картина другая.

Итак, главная проблема волонтерства — в том, что организаторы волонтерства работают с людьми, ожидая от них действия. Волонтерство — оно именно про дела и результат. Но действие — это вершина айсберга, сложного процесса взятия ответственности.

О воле и решении

Для действия нужно волевое усилие. Воля — это «решающий фактор при переводе равновесия в процесс

изменения... акт, происходящий между инсайтом и действием и переживаемый как усилие или решимость». Воля — «это принятие на себя ответственности в противоположность осознанию ответственности. Это та часть психической структуры, которая обладает “способностью делать и воплощать выбор”. Это сила, состоящая из энергии и желания, “спусковой крючок усилия”, “ходовая пружина действия”».

Весь процесс запускается решением, а решения всегда трудны, ибо «принять решение означает взять внутренние обязательства по отношению к ходу действия».

И чем сложнее и непонятнее ожидаемый ход действий, тем сложнее стать волонтером. Чем больше внутренних маленьких решений предстоит принимать по ходу, тем сложнее принять итоговое определяющее решение.

Какова роль организаторов волонтерства

Ирвин Ялом, как психотерапевт, прямо говорит: «Если воля представляет собой “ответственную движущую силу”... и если терапия требует движения и изменения, значит, терапевт... должен пытаться влиять на волю».

У Ялома есть красивый образ: «В своей терапевтической работе я иногда представляю волю, эту ответственную движущую силу внутри пациента, в виде турбины, закованной в тяжелые пласти металла и скрытой под ними. Я знаю, что жизненно важная, движущая часть помещается глубоко внутри машины. В замешательстве я кружу вокруг нее. Я пытаюсь воздействовать на нее на расстоянии — увещеваниями, толчками, похлопываниями или заклинаниями, выполнением ритуалов, которые, как меня научили верить, повлияют на нее. Для этих ритуалов требуется много терпения и много слепой веры — на самом деле больше, чем имеется у многих из современных свободомыслящих терапевтов».

Вот тут я могу показать, чем отличается подход организатора волонтеров от психотерапевта. Психотерапевт, обладая согласием пациента, соответствующими инструментами и квалификацией, помогает ему принять решение, взять ответственность и сопровождает его. Мы, организаторы волонтеров, в свою очередь, можем работать лишь с теми, кто уже готов взять «внутренние обязательства по отношению к ходу действия», у нас нет квалификации, законных инструментов и даже необходимого времени, чтобы влиять на волю.

Когда-то я придумал для себя аналогию, которую часто использую на учебных занятиях. Она очень близка тому, о чем говорит Ялом. Я сравниваю волю человека с двигателем автомобиля, который полностью работоспособен, но стоит на месте и работает на холостых. Не хватает только одного — включить передачу и поддать газу. То есть у человека, несмотря на намерения и готовность, не хватает решимости к действию. Решение минимальное — начать движение, но за ним последует большой путь, к которому человек уже готов.

Мне здесь важно подчеркнуть, что мы, как организаторы социального волонтерства, работаем в системе, где человек сам призван нести ответственность за свое дело. Нам нужно, чтобы он сам действовал. Процесс движения должен контролировать тот, кто едет, а не тот, кто сподвигнул к этому. Только тогда результат будет достигнут и будет удовлетворять волонтера.

Предлагая знание о социальной проблеме и возможном участии человека, мы как бы говорим ему, что его зрелая готовность взять ответственность может найти с нашей помощью доступный и понятный способ реализации. К примеру, если кто-то желает и готов помогать детям в больнице, то наша информация и предлагаемые знания призваны лишь воплотить готовое желание,

показать, что, где и когда нужно делать, почему это важно. По сути мы, например, говорим: «В больнице № 6 лежат дети без родителей, они всегда ждут волонтеров, и мы все там организовали. От тебя требуется только прийти, взять на месте бумагу и краски и заниматься с детьми. Если ты хочешь этого и готов, мы организуем допуск в больницу и дадим опытного провожатого».

Простые советы для простых дел

Есть три самых популярных способа вовлечь человека в несложное волонтерство. И теперь нам понятно, почему они работают.

Во-первых, можно постараться понудить человека к действию. И в общем, единственный приемлемый способ, если не считать манипуляций и угроз, — дать человеку какое-то знание, в котором есть категоричное объяснение того, что, зачем и почему надо сделать именно силами волонтера. Так многие и поступают: раскладывают перед волонтером «ход действия», делают его понятным и результативным.

Во-вторых, можно предлагать небольшие, необременительные и понятные дела. Чем проще и мельче дело, предлагаемое кому-то, тем проще взять ответственность. Простота определяется однозначностью результата, затратами времени, требованиями к навыкам и умениям, наличием в деле человеческих отношений, чужой боли и страданий. Если дело состоит в том, чтобы перенести стул из одной комнаты в другую за пару минут, то несложно добиться результата. Если же предстоит месяц дежурить по ночам у постели умирающих людей в хосписе, то здесь проблема нерешимости встанет в полный рост.

И в-третьих, взяться за дело волонтеру будет проще, если предложенное ему знание затронет внутренние волевые спусковые крючки. Они могут быть разными, но самый примитивный из них — выгода. Такие крючки с легкостью высвобождают поверхностную волю. Человек перейдет к действию, когда высвобожденная воля выведет его из равновесия и превысит неготовность взять ответственность. Отсюда ясно, что сподвигнуть кого-то на несложную работу по переноске стульев просто, если предложить соответствующую выгоду, например красивую футболку с логотипом, хотя достаточно будет и похвалы.

Однако очень важно помнить, что все это не работает в социальном волонтерстве, где, буквально в соответствии со словами Ирвина Ялома, «действие выводит человека за его пределы; оно включает в себя взаимодействие с окружающим человека физическим или межличностным миром». В этом случае организаторам волонтеров остается только найти тех, кто сам по себе хотел бы делать то же, что и они. А также придется расчистить путь волонтеров к результату от всего лишнего. Как это сделать — тема другого разговора.

О стиле работы организаторов волонтерской деятельности

Ирвин Ялом очень интересно описывает результаты своего исследования в отношении поведения и стиля работы психотерапевта. Я убежден, что сказанное вполне можно перенести на поведение и стиль работы разного рода лидеров, координаторов, кураторов и руководителей волонтерских организаций.

Прежде чем я приведу цитату, следует сказать, что для Ялома автономность тесно связана с возможностью взятия ответственности. И это очень важно.

Итак: «Между уровнем властной функции и результатом терапии существует криволинейное отношение. Иными словами, действует в основном правило золотой середины: слишком много или слишком мало коррелирует со слабым эффектом терапии. Избыток властной функции делает группу высоко структурированной и авторитарной, у участников такой группы не развивается чувство автономии. Недостаток властной функции — попустительский стиль — порождает сбитую с толку и неуверенно блуждающую группу.

Чем больше структурированных упражнений применяет ведущий, тем более компетентным он воспринимается участниками группы непосредственно после завершения групповых занятий, но тем ниже для них эффект групповой терапии (оцениваемый шесть месяцев спустя).

Вывод из последних результатов очевиден: если вы хотите, чтобы пациенты думали о вас как о человеке, знающем, что он делает, — будьте активным, энергичным, структурирующим наставником. Однако имейте в виду, что эта стратегия встанет на пути роста пациента и, вероятно, не позволит ему принять ответственность».

Какое отношение это имеет к волонтерству? Добровольческое движение «Даниловцы» действует в социальной сфере, где волонтеры работают в больницах, детских интернатах, домах престарелых, ПНИ и т. п. Когда мы начинали, сразу было понятно, что нам не подойдет стиль и формат, подходящий к реализации акций и мероприятий.

Для ивент-волонтерства вполне эффективен «избыток властной функции»: там нужна структурированность и не нужна автономия, там эффективны лидеры — активные, энергичные, структурирующие наставники. Собственно, именно такую картину в ивент-волонтерство мы и видим.

Но в волонтерстве социальном добровольцы постоянно встречаются с непреодолимыми трагическими данностями бытия: одиночеством, разного рода скорбью, болью и даже смертью. И именно тут, как нигде в другом месте, важно личное и свободное взятие ответственности самими волонтерами. А если мы хотим, чтобы это было комфортно, посильно и нетравматично для них, то лучше всего подходят волонтерские группы. Хороши именно группы, а не команды, поскольку они куда более свободны и неструктурны и куда менее целеустремлены. И потому именно в группах возможен тот самый срединный путь.

Нам важно, чтобы волонтеры взяли ответственность вместе с группой за регулярную и постоянную помощь людям, чтобы они тянули ляжку своей работы, к примеру, чтобы каждые понедельник и среду приходили к старикам в дом престарелых и помогали им на прогулке.

Идеальная волонтерская группа — это группа баланса. Нам не нужен избыток властной функции, ибо он делает группу высокоструктурированной и авторитарной, но у волонтеров не будет чувства автономии, а значит, ответственности. Такая группа не сможет тянуть ляжку своей работы. А недостаток властной функции — попустительский стиль — да, порождает сбитуую с толку и неуверенно блуждающую группу, которая малоэффективна.

И все же, как мне кажется, попустительский стиль в социальном волонтерстве лучше, ибо он хотя бы дает возможность проявиться пусть и не структурной, но личной ответственности.

О СМЫСЛАХ, ЦЕЛЯХ И МЕТОДАХ СОЦИАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Андрей Мещеринов — координатор по сопровождению волонтеров, руководитель группы супервизоров Добровольческого движения «Даниловцы», создатель и первый координатор волонтерской группы в детских отделениях НМИЦ нейрохирургии им. Бурденко.

Необходимое введение

За 19 лет работы преподавателем музыки я понял важную вещь. Я пытаюсь донести знания до моих учеников, но часто как бы слышу в ответ: «Твои знания ничего не стоят, потому что у нас пока нет никакого опыта. Вот ты мне говоришь, как надо, говоришь, как это работает, но я еще даже не понял, что для меня все это значит, я еще не загорелся». И я отвечаю: «Иди, пробуй, приобретай опыт». И потом он приходит окрыленный: «Я понял, как играть, я понял, какая должна быть музыка, понял, что хочу донести до публики». «Хорошо, — говорю, — теперь давай я тебе расскажу, как это цивилизованно делать». Но студент отвечает: «Да какое знание, я же теперь музыкант, у меня же теперь есть опыт, мне больше ничего не надо». И такой человек становится дилетантом, потому что знаний-то у него нет.

По аналогии с этой историей мы можем говорить о дилетантизме в волонтерстве. Дилетантизм предполагает, что где-то есть профессионализм. А здесь он разве может быть? Волонтеры — это же обычные люди с улицы, которые делают добро по зову сердца. Так вот, когда мы говорим о дилетантизме волонтера, волонтерской организации или координатора волонтерской группы, то мы имеем в виду, что человек на самом деле зашел на профессиональную территорию, в том числе территорию того или иного учреждения, где проживают или проходят лечение наши подопечные. И на этой профессиональной территории волонтер, как правило, является дилетантом. Это может быть юридическая территория, психологическая, педагогическая и душепопечительская (пастырская). И волонтер со своим обыденным опытом входит туда и делает вид, что все будет хорошо.

Каким же образом мы (волонтеры, координаторы, руководители волонтерской организации) можем определить, находимся мы в волонтерской ситуации или зашли на ту территорию, где нам, как непрофессионалам, находиться не стоит? Для меня таким маркером является то чувство бессилия, которое мы, бывает, испытываем после посещения. Я имею в виду не усталость, не выгорание, не опустошенность, а именно бессилие. И оно разное.

Если мы берем психотерапевтическое или педагогическое бессилие профессионалов, то речь о том, что я вложил усилия в свою работу, в саму встречу с пациентом или учеником, я надеялся что-то изменить кардинально, но усилия оказались тщетными. И тогда я, как профессионал, испытываю профессиональное бессилие. А человек простой, не профессионал, т. е. волонтер, он испытывает другое бессилие. Бессилие перед страданием другого человека, близкого или далекого, и бессилие изменить эту ситуацию. И возможно, эта разница в ощущении бессилия может нам

помочь определиться, на какой территории мы находимся: мы дилетанты на профессиональной территории или мы недостаточные профессионалы в своей волонтерской и координаторской деятельности.

Координатору группы, например, трудно быть профессионалом, потому что он отвечает за то, за что, по сути, он отвечать не может. Его окружают волонтеры, которые могут сегодня прийти, а завтра нет. И профессионализм координатора состоит в том, чтобы поставить такие цели и найти такие методы их достижения, которые будут осуществляться именно в этом режиме: когда волонтеры ничем ему не обязаны. Если мы начнем манипулировать нашими волонтерами, если мы начнем на них давить, если мы начнем как-то их, что называется, «брать в оборот», то мы их очень быстро потеряем. Если мы хотим и ищем тех людей, которые останутся с нами надолго, то должны сделать так, чтобы им было комфортно.

В каких учреждениях мы работаем

В «Даниловцах» есть группы в детских домах-интернатах для умственно отсталых детей (ДДИ). В стенах этих учреждений мы устраиваем творческие занятия с детьми, которые могут сами себя обслуживать, могут учиться. С теми же, кто передвигается на коляске, организовываем прогулки. Также мы ходим в психоневрологический интернат (ПНИ) к взрослым.

Есть в нашем перечне детские больницы. Они разные: Российская детская клиническая больница (РДКБ), Центр детской гематологии, онкологии и иммунологии им. Дмитрия Рогачева, НМИЦ нейрохирургии им. ак. Н. Н. Бурденко, Морозовская больница, НПЦ психического здоровья детей и подростков им. Г. Е. Сухаревой.

Наши волонтеры также работают с подростками в детском наркологическом диспансере, приюте и колонии

для несовершеннолетних. Ко всему прочему, есть группы помощи бездомным и переписки с заключенными.

Детские больницы

Какую же мы, волонтерская организация, можем поставить перед собой цель? Хочется напомнить высказывание Сент-Экзюпери: «...ничего нет в мире драгоценнее уз, соединяющих человека с человеком». Конечно, мы приходим к нашим подопечным общаться. И одна из главных целей — это, конечно, встреча, общение и организованный досуг: выезды, концерты, спектакли, праздники, встречи с интересными людьми.

Когда речь идет о пациентах больниц, их можно разделить на несколько категорий: люди, которые попали в больницу в результате несчастного случая; люди с хроническими заболеваниями, которые туда периодически возвращаются; дети с серьезным генетическим или онкологическим заболеванием; дети с психическими расстройствами. Самое интересное, что волонтерские группы, в общем-то, работают со всеми категориями. Запуская определенный процесс, учитывая состояние человека в больнице, продумывая его, погружаясь в него, мы универсально запускаем одну и ту же модель, которая оказывается эффективной в работе с детьми и подростками.

Наша цель в больницах — продолжить жить, снять жизнь с паузы. Ведь в больницах вся жизнь чаще всего проходит с восьми утра до двух-трех часов дня. Пациенты сдают какие-то анализы, им делают процедуры, что-то говорят, иногда пугают или вселяют надежду. После этого врачи расходятся по домам, а пациенты остаются ждать следующего дня. В своих страхах, переживаниях, ожиданиях, в своем одиночестве. И они убивают остаток дня, чтобы как можно быстрее наступил следующий и при-

нес им какую-то новую информацию. То есть жизнь стоит на паузе.

Наша волонтерская задача, когда мы приходим в больницу, — это как раз снять жизнь с этой паузы, дать возможность человеку позаниматься творчеством, понять свои чувства, прожить их. Нам очень важно дать любым чувствам проявиться. Потому что одно из самых неприятных ощущений в больнице — это грусть. Профессионалы-психологи нам говорят, что клиническая депрессия развивается в том случае, если произошел запрет на грусть. Так считают психологи, и я думаю, что они правы. И мы, волонтеры, даем разрешение ребенку, да и самим себе, на грусть, гнев, на любые другие эмоции. Знаю по опыту, что радости и благодарности будет от этого больше всего. Создавая такое пространство, мы не рискуем, что уйдем в грусть, в тоску, в печаль. Такого в больнице не бывает. Проработав пять лет в детской онкологии и еще шесть с очень разными волонтерами, я гарантирую, что вы в темноту не провалитесь благодаря радости и жизнелюбию, которые там царят. Мы можем двигаться дальше. И если мы говорим о том, что человек, находясь в больнице, вступает в сложные отношения с жизнью, то мы там для того, чтобы вновь эти отношения с жизнью наладить.

При всей индивидуальности больничной работы мы создаем и храним общую атмосферу, мы ее транслируем, мы не даем ей разрушаться. Мы как бы накрываем детей и их родителей своеобразным куполом и всеми силами удерживаем этот купол, под которым нежелательны ссоры; невозможны оценки друг друга, мат и ругань, пренебрежительное и неуважительное отношение друг к другу, критические замечания к творческой поделке другого человека. Мы этим куполом всех накрываем, и там они у нас некоторым образом оттаивают, а мы, в свою очередь, оттаиваем от их тепла.

В больницах мы, как волонтерская организация, все время: каждые понедельник и среду. В НМИЦ нейрохирургии им. Бурденко — 11 лет, в детском онкоцентре — шесть лет, в РДКБ — десять лет. А дети там временно. Это значит, что в каком-то смысле атмосферу создаем мы. Ребенок попадает в ту атмосферу, которую мы вместе с учреждением для него создали. Врачи-профессионалы создали лечебную атмосферу, а мы создаем человеческую. И ее поддерживаем. Итак, конечная цель — создание климата и пространства для свободного творчества и общения.

ДДИ и ПНИ

Если мы говорим про ДДИ, то наша цель — обучение и адаптация. Это как раз психологическая, педагогическая и коррекционная цель, которую ставят перед собой специалисты в этих учреждениях. И может появиться ощущение, что нас затягивает на профессиональную территорию, но это не совсем так. Что входит в адаптацию? Коммуникация, самообслуживание и ремесло. При чем здесь волонтеры? Любое доступное творчество, которые мы можем делать в ДДИ: музыка, кулинария, мастер-класс, театр, — все это служит цели. Какая же у нас задача? Расширить зону ребенка в области «мне нравится». Чтобы у него появилось как можно больше того, что ему нравится. И что еще очень важно для этих детей: возможность самим делать подарки, возможность самим активно идти в окружающий мир, может быть, даже не входя в него. В каком-то смысле потому, что большинство из этих детей со временем передут в ПНИ и окажутся изолированными во многом. Но тем не менее мы можем говорить о том, что дети идут в мир, делая нам подарки, служа нам.

Когда мы упоминаем ДДИ, мы, конечно, говорим об индивидуальном результате каждого ребенка и о том, что

какая-то общая норма для нас с вами отсутствует. Мы, волонтеры, просто видим каждого ребенка и общаемся с ним. Если же мы говорим о цели и ситуации с теми детьми, которые остались без попечения родителей, то наша цель — занятия на обретение практических навыков, решение бытовых и нравственных задач.

Подопечные ДДИ и ПНИ живут дома. Интернаты, как бы они ни были устроены и организованы, — это настоящий дом для тысяч и тысяч людей. И об этом очень важно помнить. Да, там есть люди разные, там далеко не все помрачены в рассудке, но для меня очень важно, что мы приходим к людям в их Дом. Они там живут как могут. И все, что происходит, происходит в доме. Вот слово «интернат» меня коробит, и я надеюсь, что найдется какое-то другое слово после реформы всех этих учреждений.

Работа с подростками

Если мы говорим о подростках, будь то приюты, детский наркологический диспансер или колония, то наша цель — обучение и адаптация: навыки коммуникации, навыки самообслуживания, навыки ремесленные. Они нам чрезвычайно нужны. Тем более что ребята в указанных учреждениях научились коммуницировать определенным, часто не самым позитивным способом. И мы должны помочь им, привнести в их жизнь какой-то новый опыт, когда они могут взаимодействовать друг с другом немного иначе.

В работе с трудными подростками и тем более с подростками из детских домов ожидается конкретный результат. Ожидается не от нас, слава богу, а от воспитателей, психологов, педагогов. Человек должен уметь жить самостоятельно и ответственно вплоть до таких вещей, как уметь заплатить за квартиру. Он должен понимать, что всю получку в один день тратить не следует. Он должен как-то ориентироваться, так как получает собственное жилье и выходит в жизнь.

Статистика у нас по дальнейшей бездомности и криминализации катастрофическая, и мы это понимаем. Поэтому волонтеры, безусловно, должны внести какой-то вклад, но волонтерский. Мы на это работаем.

В каком-то смысле эта ситуация требует от нас очень большого смирения, ведь, приходя к подросткам, мы сталкиваемся или с полнейшей апатией с их стороны (нежелание что-либо делать), или проверкой нас на прочность. Поэтому подросткам мы помогаем адаптироваться к жизни в той мере, в которой для нас это возможно. Когда-то очень давно у нас была встреча с «Клубом волонтеров». И тот человек, который создавал и развивал его, Илья Екушевский, спросил: «А что вы думаете, какие мастер-классы нужны детям в детдоме?» Было много ответов, а он сказал: «Вы, наверное, не знаете, что детям в детских домах (особенно в тех, что в регионах) по утрам в столовую приносят теплый алюминиевый чайник со сладкой жидкостью. И это чай. Дети не знают, что чай состоит из кипятка, заварки и сахара; что сахар можно класть и не класть и что только совмещение воды, заварки и сахара дает этот напиток. Мало того, вода еще должна закипеть». Оказывается, что для таких детей невероятно полезным и важным может оказаться самый простой бытовой опыт, о котором мы даже не задумываемся, простой мастер-класс про чай, например. Это и есть наша волонтерская территория, потому что таким детям в детском доме порой могут рассказать, как правильно заполнить квитанцию на квартплату, но не расскажут, как заваривать чай или как приготовить салат оливье.

О прогрессе

Конечно, когда мы выбираем формы и методы работы с группой, то можем говорить еще и о прогрессе. И прогресс — это очень трудная тема для наших волонтеров.

Они приходят на наши учебные встречи, тренинги, консультации, иногда просто пообщаться, и говорят: «Какой возможен в нашем деле прогресс? Мы не видим плодов. Что есть плод, как нам его найти?»

И конечно, все зависит от того, что такое прогресс для каждого из нас. Может быть наш личный прогресс, т. е. мы должны понять, что это означает для нас самих. И имеются те обстоятельства и ограничения, которые есть у нас, и те обстоятельства и ограничения, которые есть у нашего подопечного.

Поясню на примере из моей практики. Помимо преподавания музыки в колледже я провожу терапевтические занятия с особыми детьми. Приходит заниматься аутичный ребенок, у него аутизация вторична, есть еще сильная умственная отсталость. И мы с ним начинаем играть. И я вдруг чувствую, как у нас хорошо пошло, чувствую, что мы на равных. Но в какой-то момент у ребенка глаза покрываются пеленой и он куда-то пропадает. И я начинаю дико злиться. В этот момент я ненавижу его умственную отсталость: почему она сейчас проявилась? Мы так хорошо играли. Почему сейчас пришло напоминание, что он другой? Я не хочу этого видеть. Но тут приходит мысль: постой, ты забыл про ограничение. Да, ты любишь этого человека, ты хочешь с ним идти вперед. Но помни, пожалуйста, есть ограничения, и они объективные. Вот это его ситуация, это его возможности, его ресурсы, а это твои. Давай честно. Это очень трудно принять. Но если мы эту честность не найдем, то развалимся и сами долго не прослужим нашим ближним. И наше дело тоже можем развалить. Поэтому надо понимать свои границы.

Волонтеры и подопечные: что в наших силах

Я постарался свести все сказанное выше в таблицу.

Учреждения	Детские дома-интернаты для умственно отсталых детей, психоневрологические интернаты (коррекционное отд.)	Детские дома-интернаты для умственно отсталых детей, психоневрологические интернаты (отделение «мигloserдия»)	Детские больницы (встречи с детьми в игровой)	Детские больницы (работа в палатах)	Подростки в наркодиспансере, приюте, колонии для несовершеннолетних
Ценность	Ценность встречи. Общение. Как хорошо, что ты есть	Ценность встречи. Общение. Как хорошо, что ты есть	Ценность встречи. Общение. Как хорошо, что ты есть	Ценность встречи. Общение. Как хорошо, что ты есть	Ценность встречи. Общение. Как хорошо, что ты есть
Цель	Обучение и адаптация	Событие	Создание климата и пространства свободного творчества	Событие	Занятия на обретенные практические навыков и решение бытовых и нравственных задач
Ситуация	Подопечные дома, мы гости	Подопечные дома, мы гости	Волонтеры стабилыны, подопечные меняются	Волонтеры стабилыны, подопечные меняются	Апатия или проверка на прочность

Окончание табл.

Метод (что делает группа?)	Приносит новый навык и новый опыт. Дает принятие	Приносит новый навык и новый опыт. Дает принятие	Создает, хранит и транслирует атмосферу	Создает, хранит и транслирует атмосферу	Помогает готовиться и адаптироваться к жизни вне учреждения
Форма	Мастер-классы	Мастер-классы	Первично общение, формы стихийные	Общение, мастер- классы	Мастер-классы, квесты, игры, обсуждения
Дополнительная форма работы для всех	Досуг. Выезды, концерты, спектакли, праздники, встречи с интересными людьми	Досуг. Выезды, концерты, спектакли, праздники, встречи с интересными людьми	Досуг. Выезды, концерты, спектакли, праздники, встречи с интересными людьми	Досуг. Выезды, концерты, спектакли, праздники, встречи с интересными людьми	Досуг. Выезды, концерты, спектакли, праздники, встречи с интересными людьми

Формы работы

Исходя из нашей практики можно выделить четыре основные формы:

- творческий мастер-класс;
- создание атмосферы принятия и свободного творчества;
- общее время, которое мы проводим лицом к лицу;
- работа на результат, помощь в приобретении жизненных навыков.

Для удобства также предлагаю таблицу.

Формы	Требования к организации группы	Фокус внимания координатора по отношению к волонтерам
1. Творческие мастер-классы	Творчество не повод к встрече, а нацеленность на результат. Нам нужна поделка — продукт (сообщество)	Дисциплина, обязательность, график, взаимозаменяемость
2. Атмосфера принятия и свобода творчества	Максимум доверия и отношений внутри. Мы приносим себя и то, что происходит между нами. Разные взгляды не нарушают единства	Забота о создании коллектива и отдельно работа с каждым
3. Общее время. Лицом к лицу	Сопереживание момента. Смотрим на мир вместе. Как хорошо, что ты есть	Забота. Знать, что происходит с каждым волонтером
4. Работа на результат и жизненные навыки	Команда. Жесткие границы, серьезный отбор. Задача. Миссия. Единомыслие	Обучение, совместное планирование занятия и рефлексия в группе

Окончание табл.

Формы	Требования к организации группы	Фокус внимания координатора по отношению к волонтерам
	Мы боремся с подопечным за него самого. У нас есть препятствие (умственная отсталость или наркомания)	

Мастер-класс

В первую очередь мы должны понять: является наш мастер-класс средством или целью? Если это средство общения, если это повод для того, чтобы встретиться, то это один вид творческих мастер-классов.

Если мы хотим, чтобы у человека получилась классная, интересная поделка, то это другой вид творческих мастер-классов. Если цель — научить практическому навыку, например завязывать шнурки, то это третий вид. Но есть определенная закономерность. Если мы говорим об общении во время мастер-класса, то оно может быть очень дистантным от наших подопечных. И это важно для тех волонтеров и тех координаторов волонтерских групп, которые не готовы быть близко, но хотят помогать один на один. И это важно для тех координаторов, которые могут или не хотят вкладываться в создание группы, в каждого волонтера. Мастер-класс может быть организован таким образом: есть некоторое сообщество, допустим в соцсети «ВКонтакте», мы решаем, что мы делаем, отзываются люди, которые хотят в этом участвовать. Далее мы выбираем, к примеру, кто будет вырезать кружочки, кто принесет фломастеры, кто купит ватман. Затем договариваемся, кто будет проводить

мастер-класс, на всякий случай ищем ведущему сменщика. И занятие готово. В этом случае достаточно только сообщества.

Атмосфера принятия и творчества

Атмосферу принятия и свободного творчества может создать и поддерживать волонтерская группа. И это группа, в которой очень важно быть в доверии, в контакте, в любви к нашим подопечным. В каком-то смысле (я боюсь испугать этим словом), но настоящая группа — это своего рода семья, которой может само по себе уже хорошо, даже без подопечных. И она в этом состоянии, где «нам уже хорошо», открывает объятия, обнимает всех тех, кто к нам пришел. И нас, которым уже хорошо, становится в три раза больше.

Что здесь важно? Мы привносим в эту работу очень много от самих себя. Поэтому то, что происходит с каждым из нас, между нами, становится одной из самых важных вещей. И забота о такой группе со стороны координатора должна быть очень серьезная. Дело даже не в том, чтобы попить чай после посещения, хотя это тоже важно. А дело в том, чтобы все, что происходит в больнице, происходило не порознь, с отдельными волонтерами Сашей, Мариной, Димой, а с нами как с группой, вне зависимости ни от чего. Именно группу как единство и как целое мы должны созидать.

И что еще важно: группа в детской больнице приветствует разномыслие в своих рядах. Разный взгляд на воспитание, на то, что делать с гневом, с печалью, разный взгляд на то, на какой ноте оставлять ребенка после занятия. Взгляды у всех могут быть разные — это группу только обогатит.

НО! Когда мы работаем с подростками, такой подход может только разрушить группу. Здесь, наоборот, необходимо говорить о команде, у которой есть общие жесткие границы и которая решает единую проблему. В больнице, например, ребенок может знать, что если он заплачет, то всегда найдется тот, кто его пожалеет. Он рассуждает так: я, пожалуй, пойду к Саше, потому что точно знаю, что всех, кто плачет, она гладит по головке. А к Васе не пойду, потому что он всегда говорит: «Ну ты чего, не мужик, что ли, что ты тут разревелся?»

При работе с подростками такое невозможно. Приходит единая группа, с единой задачей. И если начнется: этот мне нравится, этот не нравится, к этому пойду, к этому не пойду, то такого подростка мы никак не воспитаем. С подростком нужны границы. Когда я встречаюсь со студентами в колледже, то вынужден ставить жесткие границы. У меня сердце разрывается, но я должен. Можно подумать: какой же ты жестокий, нельзя так с человеком требовательно: чтобы завтра к этому времени сдал то-то, а послезавтра то-то. Но по-другому нельзя, иначе он вообще ничего не сделает. Совершенно невозможно организовать человека иначе. И сердце кровью обливается, но надо.

Общее время. Лицом к лицу

Общение лицом к лицу — это тоже часть работы группы. Мы говорим не об отдельных волонтерах, а о тех, кто, будучи частью группы, пошли в больничную палату к тяжело больному пациенту или оказались один на один с ребенком или взрослым в ДДИ (или ПНИ). Мы стараемся, чтобы все наши волонтеры и координаторы больниц, ДДИ и ПНИ больше общались между собой. Важно, чтобы люди, которые навещают тех, кто не спо-

собен говорить или общаться, или ходить, которые мало общаются с подопечными, чтобы они больше общались друг с другом — поддерживали друг друга, обогащали.

Что касается таких наших подопечных, которые находятся в тяжелом состоянии, имеют серьезные ограничения, то здесь есть несколько вещей, для нас очень важных. Получается, что мы должны экспериментировать. Мы порой не знаем, видит нас наш подопечный сейчас или не видит, замечает или не замечает, слышит или не слышит. Мы на прогулке показываем ему листочек, который неделю назад был желтым, а сегодня стал красным. Он это понял или не понял? У нас остается только то, что когда-то митрополит Антоний Сурожский назвал «уверенность надежды». Мы можем надеяться на то, что подопечный что-то увидел, что-то понял, что-то пережил. Для того чтобы сомневаться, у нас есть огромное количество доводов, начиная с того, что мы не видим и не понимаем, услышал он нас или нет, и заканчивая тем, что какая-нибудь уставшая нянечка нам сказала: «Ты что, ты не видишь, что он как овощ? Что ты с ним разговариваешь как с нормальным человеком? Да не понимает он, что ты ему говоришь». Мы это слышим, но можем верить в этих людей, в их человечность.

Есть два примера, которые меня очень вдохновляют. Первый пример, который привел из своей практики психиатр и психотерапевт Федор Ефимович Василюк. Он как-то рассказал о женщине, которая была очень старенькая, на нейролептиках. Было понятно, какие мозговые процессы у нее могут происходить, а какие — нет. И он обратил внимание на ситуацию, когда женщина проявила внимание к волонтеру. Это было сочувствие к своему соседу по палате, с которым был доброволец. Она подсказала волонтеру, как правильно подойти к человеку, чтобы он его услышал, и поддержала волонтера. Она сделала то, что

при уровне разрушения ее мозга было невозможно! Но это произошло! А еще один случай я принес из Бурденко. Историю, рассказанную мне там про взрослого человека, который долго лежал в коме. Два врача вечером пришли налаживать аппаратуру, проверять его состояние. Они, два друга, оставшись у постели этого человека, понимали, что их точно никто не увидит и не услышит. И один из врачей рассказал другому очень серьезную, трагичную ситуацию из жизни своей семьи. Второй поддержал друга. Они поговорили и пошли дальше дежурить. Так случилось, что спустя несколько месяцев человек вышел из комы. И когда один раз к нему вечером зашел один из этих врачей, тот ему сказал: «Простите, пожалуйста, мне очень неудобно задавать вам этот вопрос, но чем кончилась та ситуация в вашей семье? Потому что я очень переживаю за вас. Каждый раз, когда вас вижу, мое сердце содрогается». Можно, наверное, представить состояние врача... Поэтому наша уверенность надежды в центре всего.

ВОЛОНТЕРСКАЯ ГРУППА — ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства

Волонтерская группа в социальном волонтерстве — это ключевой элемент оказываемой благотворительной помощи. Единая группа, собранная вокруг координатора ради помощи конкретным людям, лучше всего — эффективно и стабильно — может помогать подопечным.

Поясню на примере. Если вы хотите организовать волонтерскую помощь детям в больнице, одиноким старикам в доме престарелых и навещать ветеранов в одном из районов города, то лучше всего для этих трех задач подходят три разные независимые волонтерские группы.

Если у вас единое волонтерское сообщество, из которого вы хотите посылать волонтеров то в больницу, то в дом престарелых, то к ветеранам, то эффективность и качество вашей помощи будут значительно ниже. А риски и психологический травматизм, а значит, и текучка волонтеров будут повышенные.

Зачем нужна волонтерская группа?

Мы уже говорили о принципах социального волонтерства. Среди них — постоянство и долгосрочность, продиктованные тем, что волонтерство в социальной сфере — это прежде всего личные отношения в условиях эмоциональной напряженности. Не так-то просто помогать человеку, оказавшемуся в беде. При этом дело волонтеров — это далеко не всегда ясный функционал. Хотя часто никакой особый функционал и не требуется. Большей частью — это «быть рядом», своего рода соучастие в жизни и судьбе другого человека. А это самое тяжелое, что есть в нашей жизни, — быть рядом с тем, кому сейчас плохо.

Главная задача волонтерской группы — быть на своем рабочем месте в положенное время с определенной регулярностью. Наиболее распространены встречи с подопечными раз или два в неделю. К примеру, группа может приходить в больницу по средам и понедельникам. И тогда дети и персонал будут ждать волонтеров в положенное время. Таким образом, благодаря постоянству волонтеров ожидания подопечных не будут обмануты.

Перечислю те плюсы и даже выгоды, которые предлагает нам волонтерская группа, собранная вокруг своих подопечных.

1. Волонтерская группа автоматически предлагает баланс. С одной стороны, это необходимая глубина и длительность отношений, которые так нужны нашим подопечным. С другой стороны, это эмоциональное выгорание, которое неизбежно при таких отношениях. Если волонтеры привлекаются из большого сообщества сначала в больницу, потом в дом престарелых и т. д., то почти невозможно выстроить и поддерживать необходимые и значимые для всех участников доверительные и комфортные отношения. А тут я напомним, что волонтер — такой же равноправный участник отношений.

2. Волонтерская группа дает возможность каждому участнику найти свое место, соответствующее его умениям и талантам, а также глубине и открытости к подопечным. Это работает и в отношении отдельных встреч с подопечными. В конкретный день тот или иной волонтер может прийти усталый, расстроенный или, наоборот, полный сил и вдохновения. И каждый из них может найти свое место.
3. Группа — это единовременная помощь многим людям с учетом их особенностей и желаний, что повышает эффективность помощи.
4. Именно группа, а не отдельные волонтеры отвечает за отношения с подопечными, и потому вполне допустима текучка волонтеров. Подопечные будут уверены, что их не бросят. А волонтеры будут знать, что в случае их ухода подопечные не останутся в одиночестве. Это снимает напряженность и оставляет свободу, что автоматически высвобождает искренность и творчество.
5. Группа — это возможность для волонтеров выстроить свой комфортный график участия или даже по необходимости временно уйти. Кто-то может помогать раз в неделю, кто-то — раз в месяц, а кто-то улетает на пару месяцев на каникулы к морю. И если волонтеры заранее честны и их графики известны, то вполне возможно выстроить стабильную работу.
6. Группа — это преемственность опыта, правил и традиций. И преемственность отношений с подопечными. В социальной сфере — это очень важно! К примеру, среди бабушек есть одна ворчунья и одна провокаторша. И группа давно знает, как снизить градус негатива от первой и упаковать вторую, чтобы не перетянула внимание всех на себя. Так волонтеры могут оказывать помощь всем нуждающимся. Если же нет группы, а волонтеры постоянно приходят разные из

большого сообщества, то они будут заново выстраивать отношения и изобретать велосипед для трудных ситуаций.

7. Группа — это авторитет перед теми учреждениями, в которых волонтеры работают. Если приходят все время разные люди, то и отношение тревожное и беспокойное. А в чем-то и поверхностное.

Что такое волонтерская группа

Волонтерская группа — сообщество, где ключевая фигура — координатор. Группа выстраивается вокруг координатора ради помощи подопечным. Или даже, точнее будет сказать, что координатор выстраивает вокруг себя волонтерскую группу. Если волонтер не может найти контакт с координатором и с другими волонтерами, то членом группы он не станет.

Под волонтерской группой можно понимать группу людей, у которых есть общий интерес — делать добрые дела, — есть общие правила, есть руководитель группы (координатор), есть сформулированный в общих чертах план работы и достаточно мягкое и мобильное распределение ролей. У группы есть единая общая цель, но она на практике выступает скорее фаворитом жизни группы, чем центром, вокруг которого выстраивается вся жизнь и деятельность.

Каждый волонтер приходит не только ради общего интереса, но и с личными целями и находит в группе свой уникальный баланс между своими ценностями и групповыми возможностями. Именно личные цели в волонтерстве и дают каждому те силы и возможности, которые человек отдает, работая в группе.

Ответственность в группе берется участниками свободно и соотносится с личными возможностями. Каждый

участник вполне мобилен и сам регулирует степень и время участия в работе группы.

Главным недостатком группы и в то же время главным гарантом ее жизнестойчивости является «бытовая» квалификация участников, а значит, и «бытовая» квалификация группы. Участникам группы вполне достаточно обычных бытовых навыков для работы. Группа может предложить только среднее качество труда. К примеру, ремонт в квартире будет сделан так же, как бы участники сделали его у себя дома. Группа не способна квалифицированно выполнять профессиональные задачи. Собственно, за такие задачи группа и не может браться.

Волонтеры в группе

Волонтеры в группе — это люди:

- признающие формальную принадлежность к организации, где группа создана организацией и транслирует интересы организации;
- которым друг с другом и с подопечными хорошо, и они это транслируют;
- которые координатору ничем не обязаны и не имеют прямого вертикального подчинения ему (они не его сотрудники);
- которые вместе посещают одних подопечных и хотят делать общее дело.
- которые соблюдают правила группы;
- зависящие друг от друга. Если на посещение придут двое из необходимых пятнадцати, то подопечным не будет оказана помощь;
- которые отвечают друг за друга;
- которые друг на друга ориентируются и друг друга видят, знают, — это не общество одиночек.

Чем команда отличается от группы

В отличие от группы команда — это сплоченная мини-организация с ясной, предметной и достижимой в обозримый период времени целью. Структура команды, роли участников, зоны ответственности — все подчинено максимально эффективному достижению результата. Личность участника вторична в отношении команды и того, что она делает. Поэтому участие в командной работе требует больших, чем в группе, сил, времени, личной включенности. Командная работа в волонтерстве возможна и эффективна, но она требует максимально ясной и максимально эмоционально вовлекающей цели, способной мотивировать людей без дополнительных объяснений. Примером такой цели может служить ЧС.

Команды — это часть организаций с проектной деятельностью под проект или для решения разовых задач.

Управление группой и командой — это разные типы управления. Группа может быть собрана под идею с достаточно размытым планом действий. Команда собирается под ясный и проработанный план действий, ведущий к достижению результата.

Смысл управления группой — обеспечить ее существование как таковое, держать ее в фарватере той цели, под которую приходят волонтеры. Смысл управления командой — организация эффективного труда участников команды.

КООРДИНАТОР ВОЛОНТЕРСКОЙ ГРУППЫ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Напомню, что такое работа волонтерской группы. Приведу несколько примеров. Представим психоневрологический интернат. Волонтеры еженедельно по выходным навещают проживающих там взрослых для организации досуга и творческих занятий. Другой пример — дом престарелых. Волонтеры каждые вторник и пятницу приходят, чтобы организовать прогулки для тех старичков, которые сами не могут ходить. Или представим несколько семей с детьми с инвалидностью. Пару раз в неделю каждой семье нужна помощь волонтеров: принести продукты, поиграть с ребенком, пока мама занята домашними делами.

Я хочу обратить внимание на регулярность и постоянство, которые можно обеспечить только благодаря волонтерской группе. Каждый отдельный волонтер ограничен во времени и возможностях. Группа куда более ресурсна. Именно группа может тянуть лямку и вне зависимости

от времени года или внезапного ливня обеспечить бесперебойный процесс оказания помощи.

Быть координатором — это несоизмеримо большая ответственность, чем быть волонтером. Волонтеры, как правило, однозадачные. Так им комфортно. Они могут отвечать только за себя и свое дело. Координатор, в свою очередь, отвечает за весь процесс: за оказание помощи подопечным и за волонтерскую группу.

Для координаторства нужен опыт волонтерства. Без него координаторство возможно, но будет очень непростым, прежде всего в отношении работы с волонтерами и с волонтерской группой. Люди, прошедшие подготовку, но не знающие волонтерство изнутри, оказываются не готовы к координаторству.

Самое главное, что нужно знать про координатора

Социальное волонтерство в подавляющем большинстве случаев — это про общение, про отношения волонтеров с подопечными, волонтеров с собой, волонтеров с координатором. У координатора в руках только коммуникация. У него нет вертикали власти. Координатор волонтерской группы в идеале — мастер коммуникаций. Он находится в прямом контакте с подопечными, он поддерживает волонтеров и распределяет работу, он формирует волонтерскую группу, он общается с персоналом и руководством учреждения, а порой и с родителями подопечных. Это все коммуникация. Некоторые люди не готовы стать координаторами потому, что не умеют общаться.

0 вертикали власти

В социальном волонтерстве мы можем опираться только на внутреннюю мотивацию волонтеров и на их сво-

боду. Поэтому работа координатора — это особый менеджмент. Он управляет теми, кто ему ничем не обязан. Именно поэтому координатору волонтеров самому необходима очень большая степень свободы. У каждого координатора должно быть право самостоятельно управлять группой и выстраивать процесс оказания помощи подопечным. Армейская ситуация с жесткой вертикалью тут не работает.

Конечно, работа координатора — это ни в коем случае не произвол. Конечно, он сотрудник волонтерской организации, носитель ее миссии, исполнитель поставленных перед группой задач. И при всем этом волонтерские группы следует уподобить отдельным штатам в США. Да, над всеми есть единая конституция, есть президент, но при этом каждый штат в своей внутренней жизни — это фактически независимое государство. Именно эта внутренняя независимость и является гарантом устойчивости координатора в его очень широком списке коммуникаций.

Хорошо и эффективно, когда координатор волонтеров отвечает за нечто конкретное, за локальный проект или за работу в одном учреждении. Хорошо, когда о работе координатора можно сказать: его волонтерская группа делает то-то и то-то, и в результате мы имеем то-то.

Координатор для волонтеров

Как сами волонтеры видят координатора? Что они от него ждут? Поделюсь репликами волонтеров, которые мне доводилось слышать:

- координатор — это лидер, организатор, руководитель волонтерской группы;
- он формирует занятость волонтеров, распределяет роли, учитывает интересы;
- он решает проблемы, а порой и спасает, ведь ситуации с трудными подопечными могут быть разные;

- координатор понимает риски, понимает, как с ними работать, обеспечивает безопасность;
- это тот, с кем спокойно: сам факт его присутствия дает возможность волонтерам работать;
- он тот, кто несет ответственность, и сами волонтеры чувствуют себя комфортно и легко;
- он авторитет и часто вдохновитель;
- он ролевая модель, он понимает, какими могут быть отношения с подопечными, он подает пример;
- он создает и держит атмосферу в группе;
- он проводник между волонтером и подопечными;
- тот, кто знает не только, что должно произойти, но как это сделать;
- он видит весь процесс сверху и ведет волонтеров к цели;
- он носитель и блюститель правил и традиций;
- он делает так, чтобы всем было хорошо;
- он судья, тот, за кем последнее слово в группе.

Координатор для подопечных

Координатор волонтеров — человек, от которого напрямую зависит помощь подопечным. В глазах подопечных — это тот, кого не только слушаются волонтеры, но с кем на равных взаимодействует персонал. Координаторы меняются куда реже, чем волонтеры. Именно поэтому почти всегда у подопечных особенное отношение к координатору.

Вот как подопечные видят координатора:

- он самый узнаваемый и самый любимый, он чуть ли не волшебник у которого можно попросить что угодно;
- организатор праздников и властитель подарков и материалов для творчества, носитель ключа от волонтерского шкафчика;
- он главный над волонтерами;

- координатор — лицо волонтеров, тот, по кому подопечные и родители идентифицируют, что пришли волонтеры;
- он тот, кто следит за регламентом, за правилами, за временем;
- он был вчера и будет завтра — он гарант постоянства.

Координатор и группа

Волонтерская группа для координатора — это основное место приложения его сил.

Координатор для группы — это единственный человек, который держит в своем сознании группу как целое, который дает возможность группе жить. Именно поэтому координатор — гарант целостности группы. Координатор призван транслировать внутри группы ценности своей организации и опираться на них. Это основа единства.

Волонтерство — это труд ради результата. Поэтому только координатор может выстроить рабочие процессы в своей группе ради реальной и ощутимой помощи подопечным. Для координатора важно формировать и поддерживать в группе безопасное, комфортное пространство в виде отношений, куда будут приходить волонтеры и где им будет хорошо.

Следует знать, что каждый координатор в некотором смысле формирует группу под себя. Именно поэтому смена координатора влечет не только уход некоторых волонтеров, но и перестройку внутренней структуры.

Координатор в отношении к учреждению

Во-первых, координатор НЕ часть учреждения. Он представляет в учреждении волонтерскую организацию с ее миссией и задачами. Координатор — тот, кто формально представлен учреждению волонтерской

организацией, с которой есть договор. Он уполномоченный представитель. Он имеет право голоса. И поэтому он должен удерживать границы невключенности группы в работу учреждения.

Во-вторых, эффективность работы волонтерской группы зависит от отношения руководства, от отношения персонала. Координатор знает многих сотрудников, с которыми взаимодействует; он знает охрану, смену дежурных, человек, у которого в матрице учреждения есть свое время, место и вид деятельности. Поэтому он должен выстраивать рабочие позитивные отношения ради помощи подопечным.

В-третьих, координатор — тот, кто на стороне подопечных. Он часто олицетворение общественного контроля. Именно через координатора и работу его волонтерской группы персонал часто видит другое отношение к подопечным.

ГРАНИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КООРДИНАТОРА ВОЛОНТЕРСКОЙ ГРУППЫ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Участники процесса

Чтобы понять границы ответственности волонтеров и координаторов волонтерских групп в социальном волонтерстве, необходимо сначала определить основных участников процесса. Их четыре:

- волонтер,
- организатор волонтерской деятельности,
- подопечный,
- учреждение или семья, под опекой которых находится подопечный. Этого последнего участника процесса может не быть, если подопечный — взрослый дееспособный человек, изъявивший желание и готовность принять волонтерскую помощь. Например, при адресной помощи на дому.

В основе социального волонтерства лежат две добровольности. Во-первых, это добровольность благополучателя. Она состоит в согласии его на помощь от волонтера в соответствии с озвученными или неозвученными запросами, потребностями, желаниями, нуждами, возможностями. Во-вторых, в основе волонтерства лежит добровольность волонтера, проявленная в желании оказать помощь конкретному благополучателю в соответствии со своими озвученными или неозвученными мотивами, потребностями, возможностями и компетенциями.

Об ответственности благополучателя

Ни в коем случае нельзя думать, что благополучатель — лишь пассивный объект, принимающий помощь, и потому вся ответственность лежит на ком-то другом. Такой взгляд часто оправдывается тем, что подопечные находятся в трудной жизненной ситуации, им плохо и трудно. Все должно быть проделано за них.

В социальном волонтерстве мы не можем говорить исключительно о пациентоориентированной системе помощи. Результат волонтерского труда зависит от встречи волонтера и подопечного, от их взаимного согласия и партнерского взаимодействия и компромиссов.

Социальное волонтерство — это свободная встреча того, кому нужна помощь (благополучатель), и того, кто готов ее оказать (волонтер). Даже в случае, когда сам подопечный не может принимать решения, — если он младенец или человек с глубокой умственной отсталостью, — рядом с ним есть люди, отвечающие за него.

У волонтера, в отличие от врача или социального работника, изначально нет обязательств и обязанностей помогать другим людям. Волонтер может работать только в ситуации, где просьба о помощи сформулирована и он на нее сам согласился.

Поэтому ответственность благополучателя — позвать на помощь, принять помощь и поблагодарить за помощь. А также, в зависимости от своих сил и возможностей, помогать волонтерам.

Об ответственности волонтеров

Волонтер — это не работник с нулевой оплатой, и потому он не несет формальной ответственности за результат своего труда. Это следует не только из самой логики волонтерства, но и из законодательства. Волонтерство — это благотворительность. Это акт дарения со стороны волонтера своего времени, сил и умений в меру возможностей. Волонтер может в любой момент прекратить свою работу, может по какой-то причине выполнить ее некачественно или не в срок. И нет никаких формальных механизмов заставить его поступить иначе.

Да, волонтер несет моральную ответственность за взятые обещания. Но эта ответственность ограничена слишком многими другими ответственностями, порой куда более весомыми или формализованными. Я говорю о работе, учебе, семье, друзьях, досуге и т. д. Следует помнить и об обстоятельствах, которые постоянно подталкивают волонтера делать выбор «за» волонтерство или «против». Если у волонтера приболела мама, то на работу, вероятно, он пойдет, а вот волонтерством пренебрежет, чтобы побыть с мамой.

Поэтому я бы определил границы ответственности волонтера как ответственность за дело, совершаемое им здесь и сейчас. Ответственность за сложносоставные дела или дела длительные волонтер на словах взять может, но будет ли дело доведено до конца, мы не можем сказать заранее.

Ответственность волонтера — отработать локальную задачу, поставленную перед ним. Волонтер несет

ответственность за конкретную встречу и отношения с конкретным благополучателем в рамках границ, определенных организатором волонтеров. Вне этих границ волонтер и благополучатель выступают как самостоятельные граждане сами по себе.

Помимо сказанного волонтер отвечает:

- за контроль своего состояния — самочувствие, здоровье, усталость и т. д.,
- свои отношения с другими волонтерами,
- соблюдение правил и требований.

Ответственность учреждения или семьи, которым волонтер оказывает помощь

Учреждение или семья, которым волонтеры оказывают помощь, прежде всего отвечают за жизнь и здоровье подопечных (членов семьи).

Учреждения оказывают услуги подопечным. Это их обязательная работа, которую выполняет персонал. Прежде всего учреждения отвечают за качество и своевременность этих услуг. Работа учреждения в целом или функционал отдельных сотрудников ни в коем случае не могут быть переданы волонтерам. Волонтеры могут работать на территории учреждений, но не могут быть частью учреждения.

Волонтерство в подавляющем большинстве случаев — это некая сторонняя для учреждений или семей дополнительная деятельность, которую они сами не могут организовать, но которую готовы разрешить на определенных условиях и в определенных рамках, обусловленных прежде всего непрофессионализмом волонтеров. Следовательно, важная зона ответственности учреждения или семьи — быть гостеприимной территорией, где волонтеры помогают подопечным. Кроме того, учреждение или семья отвечают за определение границ волонтерской помощи,

чтобы она не дублировала работу оплаченного персонала. Отвечают они и за информацию о подопечных, а также ясно озвученные правила и требования.

Ответственность организатора волонтерской деятельности

В конкретном учреждении или семье организатор волонтерской деятельности представлен координатором волонтеров.

Прежде всего координатор волонтеров отвечает за результат волонтерского труда вверенной ему волонтерской группы. Так и по закону, и по логике организации волонтерства. Поскольку волонтеры предлагают часто точечную, не всегда прогнозируемую включенность, то ответственность координатора — в том, чтобы удержать волонтерский процесс и достигнуть результата. На практике это выражается в том, что координатор возглавляет группу, управляет ей и всегда вместе с группой участвует в работе волонтеров.

Координатор отвечает перед всеми участниками процесса. Во-первых, перед благополучателем (не важно, заказчик он или нет) за оказанную помощь. Во-вторых, перед своим руководством за результат, достигнутый силами волонтеров. В-третьих, перед учреждением (или семьей) за качественное взаимодействие с персоналом или членами семьи, за соблюдение правил и безопасность.

И конечно же, он отвечает перед волонтерами за организацию их труда, обеспечение ресурсами, за помощь и поддержку. Иными словами, он призван создать и поддерживать рабочее пространство, где волонтерам будет легко и комфортно по собственной воле помогать другим.

Отвечает координатор и перед волонтерской группой за ее целостность, за эффективность, за хорошую атмосферу в коллективе.

Надо понимать, что на деле роль координатора волонтеров очень непростая. Он отвечает за то, что ему неподконтрольно: волонтеров, подопечных, персонал учреждения.

ПРИЕМ НОВЫХ ВОЛОНТЕРОВ: АНКЕТИРОВАНИЕ, СОБЕСЕДОВАНИЕ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ, ОТКАЗ

Алена Характерова — куратор волонтерской деятельности Добровольческого движения «Даниловцы», экс-координатор волонтерской группы в отделении микрохирургии РДКБ; экс-координатор волонтерской группы в отделениях нефрологии и гинекологии РДКБ.

Зачем нужно собеседование с новыми волонтерами

Социальные волонтеры помогают самым уязвимым людям: детям и подросткам в домах-интернатах для детей с особенностями развития и приютах, детям в больницах и реабилитационных центрах, одиноким пожилым людям в домах престарелых, людям с инвалидностью в психоневрологических интернатах, бездомным, заключенным. У многих волонтеров складываются по-настоящему теплые, доверительные, дружеские отношения со своими

подопечными, детьми и взрослыми, к которым они регулярно (обычно каждую неделю) приезжают.

В такой ситуации отбор волонтеров должен проводиться в «ручном режиме», в личном общении. Во время собеседования у человека, который его проводит (будем называть его дальше для краткости «сотрудник»), есть возможность лично поговорить с кандидатом в волонтеры (дальше — кандидат), понять его мотивы, соотнести его ожидания с реальностью конкретной волонтерской организации.

Можно выделить *три задачи проведения собеседования*:

- знакомство сотрудника с кандидатом,
- знакомство кандидата с организацией,
- выбор кандидатом конкретного направления помощи в организации.

Откуда приходят волонтеры

Большинство людей, которые всерьез задумываются о волонтерстве, находят подходящие организации через поисковые запросы в интернете и дальше смотрят их сайты и принимают решение — идти или нет на собеседование.

Поэтому организации, которая хочет привлечь новых членов, необходимо иметь:

- качественный сайт с понятным и удобным интерфейсом;
- в главном меню — раздел со словом «волонтер» (например, «Стать волонтером», «Как стать волонтером» и т. п.);
- в разделе «Стать волонтером» должна быть краткую анкету волонтера и четко прописанные конкретные шаги, как стать волонтером в данной организации.

Некоторые организации размещают на сайте очень подробную анкету волонтера с большим количеством вопросов, надеясь сразу отсеять «неподходящих» кандидатов и привлечь для дальнейшей работы уже «отобранных» кандидатов. Однако если организации действительно регулярно нужны новые волонтеры, подобная стратегия не будет эффективной по ряду причин:

- величина анкеты может отпугнуть кандидата;
- подробность вопросов может смутить: кандидат еще ничего толком не знает о данной организации, а ему уже задают личные вопросы с неясной целью (а спросить не у кого);
- нежелание отправлять личные ответы в незнакомую организацию.

В большинстве случаев кандидат не будет заполнять подробную анкету, а перейдет на сайты похожих организаций, поэтому оптимально на сайте в анкете оставить буквально 3–4 основных вопроса (Ф. И. О., контакты, дата рождения). А все личные вопросы приберечь для собеседования, когда у сотрудника и кандидата будет возможность обстоятельно поговорить.

Людям, которые заполнили анкеты на сайте, должны сразу приходиться подготовленные автоматические письма-ответы с подтверждением, что анкета получена, и дальнейшей инструкцией, что делать дальше, а также напоминанием о том, что на собеседование нужно взять паспорт. Опыт показывает, что если такие письма-подтверждения не приходят, кандидаты (несмотря на наличие инструкции на сайте) начинают волноваться и не понимают, что им делать дальше.

Раз в месяц или реже волонтерам, которые заполнили анкету на сайте, но так и не пришли на собеседование, желательно отправлять «догоняющие» письма. В них кандидату напоминают о собеседовании, о том, что его ждут в организации.

Таким образом, путь кандидата от сайта до собеседования можно охарактеризовать так:

- заполнение анкеты на сайте в разделе «Стать волонтером»;
- получение автоматического письма-ответа;
- приход в указанные дни и время на собеседование;
- если кандидат заполнил анкету, но на собеседование не пришел, ему присылают письмо-напоминание («догоняющее» письмо).

Этапы собеседования

Собеседования в организации групповые и по четкому расписанию. В «Даниловцы» на каждую такую встречу приходит 1–12 кандидатов. Собеседование идет один час. Соответственно, чем больше кандидатов на собеседовании, тем менее подробный разговор с каждым из них возможен.

Я выделяю пять основных этапов собеседования.

1. Знакомство.
2. Правила деятельности волонтеров.
3. Анкета волонтера (заполнение подробной бумажной анкеты).
4. Рассказ о волонтерской организации.
5. Выбор конкретной волонтерской группы.

За что в процессе собеседования отвечает сотрудник, а за что кандидат

Ответственность сотрудника в процессе собеседования заключается в следующем:

- познакомиться с кандидатом, задать ему необходимые вопросы и отреагировать соответствующим образом;

- проконтролировать правильное заполнение бумажной анкеты, наличие паспортных данных и пояснить разделы анкеты волонтера;
- проконтролировать чтение кандидатом правил волонтерской деятельности и пояснить пункты правил;
- рассказать основные сведения о волонтерской организации и о возможностях, которые она предоставляет волонтерам;
- помочь выбрать интересующее направление деятельности и определиться с конкретной волонтерской группой, дальнейшими шагами;
- ответить на вопросы кандидата об организации;
- «отсеять» неподходящие кандидатуры для волонтерской деятельности в данной организации — отказать им.

Ответственность кандидата в процессе собеседования заключается в следующем:

- подумать и сформулировать свою мотивацию для волонтерской деятельности, ответить на вопросы сотрудника;
- заполнить бумажную анкету, внести свои паспортные данные, задать вопросы сотруднику по непонятным разделам анкеты;
- изучить правила волонтерской деятельности и спросить про непонятные пункты правил;
- задать возникшие вопросы о волонтерской организации;
- выбрать интересующее направление деятельности и подходящую волонтерскую группу;
- прояснить у сотрудника все непонятные моменты.

Первый этап собеседования — знакомство

В начале собеседования я сразу предлагаю кандидату рассказать о себе. Почему не начинаю с лекционной части и не рассказываю об организации? Чтобы человек

не успел «настроиться на волну», не успел коммуникативно «мимикрировать» под сотрудника. В таком случае последний получает возможность познакомиться с кандидатом непосредственно, услышать, с чем человек на самом деле пришел. Кто-то очень подробно, откровенно рассказывает о себе и о своей мотивации. Другие ограничиваются буквально парой фраз: «Меня зовут Иван Иванов, мне 30 лет, я программист, хочу помогать людям». Исходя из того, что и как кандидат рассказывает о себе, я задаю дополнительные и уточняющие вопросы.

Есть ряд обязательных вопросов, которые необходимо задать:

- общая информация (имя, фамилия кандидата, возраст, где человек работает или на кого учится);
- мотивация: почему и зачем человек хочет заняться волонтерской деятельностью;
- какая аудитория подопечных интересует и почему;
- какое расписание кандидату подходит дни, время, место расположения учреждения, где он готов волонтерить).

И есть еще два вопроса, на которые кандидату бывает непросто ответить, но они помогают увидеть более полную картину как сотруднику, так и самому кандидату:

- Что хотелось бы дать подопечным?
- Что хотелось бы получить от подопечных?

Важен ли опыт волонтерства кандидатов

Есть мнение, что наличие волонтерского опыта крайне желательно. Наш опыт говорит, что это необязательно. Бывает, что человек, имеющий волонтерский опыт, сразу занимает покровительственное положение по отношению к другим кандидатам на собеседовании, а потом и к волонтерам в выбранной группе. У такого человека могут быть

потом конфликты с координатором из-за различного видения ситуации и нежелания кандидата приобщиться к опыту организации, в которую он вступил.

Бывает, что в организации, в которой волонтер до этого состоял, он получил некий отрицательный опыт и теперь с настороженностью относится к другим волонтерским организациям. Бывает, что человек попробовал себя в нескольких организациях, но из-за неумения работать в команде, неуживчивости, конфликтов с другими волонтерами раз за разом пробует новые и новые организации.

Конечно, есть и случаи, когда человек, получивший опыт социального волонтерства, потом с успехом приумножает и развивает его у нас.

0 мотивации кандидатов

Для того чтобы стать социальным волонтером, у кандидата должны быть:

- желание помогать людям,
- свободное время,
- возможность помогать бескорыстно,
- готовность заняться каким-то конкретным делом.

Однако желание помогать людям — очень общее, широкое понятие, в котором (или помимо которого) есть еще и другие мотивации. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся:

- желание отдавать любовь, тепло детям или пожилым людям;
- личный опыт общения с детьми или взрослыми с ограниченными возможностями здоровья и желание помочь им;
- желание помочь какой-то конкретной группе людей (например, трудным подросткам или сиротам, бездомным или заключенным);

- ощущение бессмысленности, пустоты жизни (круговорот «дом — работа»);
- желание познакомиться с людьми, подружиться, развить коммуникативные навыки;
- профессиональный интерес;
- корыстный интерес.

Самая оптимальная мотивация для волонтерства — это желание помогать людям, делиться внутренними ресурсами от избытка. Это наиболее благоприятная ситуация как для самого волонтера, так и для подопечных. Собственно, при такой мотивации мы говорим об адекватных людях. Остается только направить стремление кандидата в нужное русло и даже, если есть необходимость, немного ограничить размах предполагаемой деятельности. Бывает, что человек хочет помогать несколько раз в неделю, а мы по опыту знаем, что он через некоторое время эмоционально выгорит. Оптимальный режим для нового волонтера, желающего навещать подопечных регулярно, — один раз в неделю.

Бывает, что социальное волонтерство привлекает людей, которые сами нуждаются в помощи, находятся в «дефиците», иногда с расстройствами психики. Тут для нас важно, насколько человек сам осознает собственные ограничения, имеет ли ресурсы и адекватен ли в общении. Ситуации возможны самые разнообразные. Однако тут необходимо провести профессиональные и человеческие границы. Волонтерская организация — это не реабилитационный центр. Организация отвечает за людей, которых она принимает в свои ряды и затем допускает к подопечным, и не может идти на риск.

Отдельный вопрос про волонтеров, которые приходят из-за профессионального интереса. Тут возможны разные варианты:

- кандидат учится на психолога, врача или логопеда (работает тем или иным специалистом) и хочет просто

пообщаться, провести время с детьми, помочь им не с профессиональной позиции, а с человеческой;

- кандидат учится на того или иного специалиста (или начинает работать) и хочет на практике узнать подопечных, увидеть, как работают учреждения;
- кандидат учится на психолога (работает психологом) и хочет использовать подопечных в качестве «материала» для своих исследований и тестов, «объектов» для наблюдения;
- про воно волонтерство.

Если мы говорим о первом и втором вариантах, то это замечательная мотивация, — я всегда восхищалась врачами, которые находили желание и силы на волонтерство, на простое общение и творческие занятия с детьми и подростками. Если речь идет о третьем варианте, то для нас это неприемлемо. Подопечные не могут быть средством для достижения какой-либо цели, не могут быть «объектами» для наблюдений.

Что касается про воно, т. е. профессионального волонтерства, то, конечно, если человек предлагает оказать профессиональную помощь на безвозмездной основе и такой запрос есть у благотворительной организации, то возможно хорошее сотрудничество.

Бывает у кандидатов и корыстный интерес. Тут речь идет о случаях, когда кандидату нужна справка об участии в социальном волонтерстве, которая дает какие-либо бонусы для кандидата (например, баллы для поступления в институт). В этом случае нужно прояснить, есть ли у человека желание помочь другим людям, или вся мотивация сводится только к получению справки. Если у кандидата есть желание, интерес помочь людям, то это вполне рабочая ситуация. А вот если у человека вся мотивация сводится к корыстной цели, то мы отказываем.

Второй этап собеседования — правила деятельности волонтеров

Правила волонтеров обязательно содержат следующие пункты:

- общие положения (кто такой волонтер, кто такой координатор и т. п.);
- порядок приема в организацию;
- права волонтера;
- обязанности волонтера;
- список запретов.

На собеседовании я часто говорю о том, что правила написаны нашей «кровью» за годы волонтерской деятельности, — это действительно так. Часто волонтеры, прочитав некоторые пункты (особенно из раздела «Категорически запрещено»), изумляются: а что, и такое было? Кажущиеся странными для «внешнего» человека пункты правил обоснованы правилами учреждений, внутренней логикой, прецедентами. Практически по каждому пункту правил можно вспомнить соответствующие прецеденты.

Одно из ключевых правил движения, например: ни в коем случае нельзя приходить к подопечным, если есть хотя бы незначительное недомогание (насморк, кашель и т. п.), потому что это может обернуться для подопечных самыми тяжелыми последствиями.

Правила нашей деятельности открыты, кандидат может посмотреть их на сайте «Даниловцев» заранее. На самом собеседовании я всегда даю прочитать правила в бумажном виде, даже если кандидат говорит, что уже прочел. Нам важно быть уверенными, что волонтер их действительно прочитал и, если что-то непонятно, задал вопросы.

Вопросы, которые задает кандидат, очень важны. Они хорошо характеризуют человека: как именно он задает вопросы (даже с какой интонацией), как реагирует на

полученный ответ, как реагирует на вопросы от других кандидатов, что его беспокоит, возмущает, волнует.

Третий этап собеседования — анкета волонтера

На сайте кандидат уже заполнил очень короткую анкету. Придя на собеседование, он получает полноценную бумажную анкету волонтера, где содержатся пункты соглашения с некоторыми условиями или требованиями.

Наша анкета для волонтера содержит следующие пункты:

- Ф. И. О., дата рождения, контактные данные, место работы или учебы;
- обязательство пройти медобследование, требуемое для пропуска в учреждение;
- наличие (отсутствие) психических, инфекционных заболеваний, химических зависимостей, судимостей, постановки на учет в каком-либо диспансере;
- принадлежность к какой-либо религии;
- согласие на использование фото волонтера на нашем сайте и в социальных сетях;
- паспортные данные;
- согласие на обработку персональных данных;
- обязательство соблюдать Правила деятельности движения;
- согласие с тем, что «может быть отказано в осуществлении добровольческой деятельности в рамках движения»;
- подпись волонтера.

Обязательный пункт анкеты волонтера — предоставление паспортных данных. Это необходимое условие. Для обеспечения безопасности подопечных организация должна иметь паспортные данные своих членов, которые ходят в государственные социальные и медицинские учреждения, где предоставление паспортных данных также

необходимо для пропуска на территорию. Если кандидат отказывается предоставлять свои паспортные данные, он, соответственно, не может стать волонтером.

Важный вопрос в анкете — наличие психических, инфекционных заболеваний, химических зависимостей. Здесь сотруднику необходимо иметь определенный минимум знаний (или возможность проконсультироваться), чтобы понимать, о чем говорит кандидат, и осознавать степень серьезности того или иного расстройства или заболевания. Если человек упоминает на собеседовании о чем-то подобном, его лучше оставить на дополнительный личный разговор после собеседования, когда остальные кандидаты уйдут, и все прояснить.

Если кандидат называет серьезные диагнозы, то сотрудник, если он не является клиническим психологом и не обладает соответствующей компетенцией, в большинстве случаев вынужден отказать в участии в социальном волонтерстве, поскольку не в праве брать на себя подобную ответственность. Волонтеры посещают самых незащищенных, прежде всего в эмоциональном, психическом плане, людей, и здесь не место потенциальным рискам.

Если человек объясняет, что он находится под наблюдением врача, проходит соответствующее лечение, и если в организации есть сугубо практические, прикладные формы деятельности, не связанные непосредственно с общением с подопечными, то таким волонтерам (при их общей адекватности, естественно) можно предложить данные формы работы. И конечно, порекомендовать обратиться к психологу организации.

Если же речь идет о таком распространенном, к сожалению, в наше время заболевании, как депрессия, то здесь опять-таки необходимо уточнить, проходит ли человек лечение и находится ли на данный момент в ремиссии. Если да, то препятствий к участию в волонтерстве обычно нет.

Обо всех особенностях кандидата, прошедшего собеседование, сотрудник обязательно сообщает координатору выбранной волонтерской группы. Потому что итоговое решение всегда за координатором выбранной группы.

Часто вопросы вызывает пункт, где нужно указать свою религиозную принадлежность. Для чего это необходимо? Мы светская организация, и у нас есть волонтеры христиане, мусульмане, буддисты и атеисты. Мы с уважением относимся к личному выбору каждого человека. Однако религиозные практики бывают очень разные, в том числе и деструктивные, и тоталитарные. Вред неподопечным могут нанести лженаучные, «народные», оккультные практики.

В рамках волонтерской деятельности волонтеры не могут заниматься проповедью каких-либо религиозных или псевдорелигиозных взглядов (включая астрологию, нумерологию, хиромантию и т. п.). Адепты нетрадиционных, в том числе оккультных, религий могут нанести непоправимый вред неподопечным или другим волонтерам.

Четвертый этап собеседования — рассказ о волонтерской организации

Следует рассказать кандидату основную информацию про организацию, обучение и возможности, которые предоставляются волонтерам.

Я рассказываю о действующих волонтерских группах и сразу показываю на мониторе соответствующие страницы сайта. Говорю о Школе социального волонтерства, о возможности любого волонтера обратиться к психологу движения и о медиатеке на сайте Школы социального волонтерства, где собраны все наши видео и тексты обо всех аспектах волонтерской деятельности.

Очень важно донести до кандидата, как устроена структура волонтерской группы и каков порядок работы. Нужно рассказать, что все волонтеры посещают подопечных только в составе волонтерских групп, в определенные дни и часы, что во главе каждой группы стоит координатор и именно он является тем человеком, которому волонтеры в процессе деятельности задают свои вопросы, делятся переживаниями, спрашивают совета и т. п.

Пятый этап собеседования — выбор волонтерской группы

Как будущему волонтеру выбрать подходящую группу для деятельности?

Здесь три ключевых аспекта:

- желание волонтера помогать определенной аудитории подопечных,
- возможности волонтера по времени и по местоположению учреждения,
- мнение ведущего собеседования.

Конечно, если кандидат хорошо прошел собеседование, выбрал конкретную группу и она подошла ему по расписанию, это идеальный вариант. Остается только объяснить следующие шаги и пожелать доброго волонтерского пути, но бывают разные случаи.

Часто кандидаты спрашивают, можно ли походить в несколько разных групп, чтобы выбрать наиболее подходящую? Строгого запрета на такой выбор у нас нет. Однако я всегда рекомендую выбрать для начала одну группу и попробовать походить только в нее. Почему? Есть ряд причин для того, чтобы не посещать несколько групп «в экскурсионном режиме»:

- начинающему волонтеру лучше не «распыляться» и не «разбегаться взглядом по необъятному волонтерскому

полю», а сосредоточить свое внимание на определенной группе, попытаться по-настоящему познакомиться с конкретными подопечными, с координатором и другими волонтерами;

- если человек решил сходить один раз в какую-то группу (например, детскую больницу), чтобы составить впечатление, это впечатление может оказаться неверным, потому что по одному-единственному посещению в большинстве случаев составить адекватное мнение трудно. Типичные примеры: детей может оказаться именно в данное посещение мало, а волонтеров много (а обычно бывает наоборот), ребенок, с которым волонтер начал общаться, может быть не в настроении (а дети и их настроения всегда разные), медсестра может нагрубить (а обычно персонал вежлив) и т. п.;
- для координатора и волонтерской группы подобные разовые посещения — только дополнительная нагрузка и возможное обесценивание (если волонтер пришел, посмотрел: «мне не понравилось у вас» — и ушел);
- детские дома, психоневрологические интернаты, колонии, дома престарелых — это не зоопарк и не выставка, любопытствовать здесь неприемлемо.

Если кандидату после нескольких посещений не нравится какая-либо волонтерская группа, он может вполне выбрать другую.

Как кандидаты выбирают волонтерскую группу?

Обычно люди выбирают конкретную группу по местоположению учреждения (кандидат, например, живет в этом же районе) или по расписанию посещений.

В «Даниловцах» сейчас 30 волонтерских групп разной направленности, поэтому практически каждому человеку

можно подобрать подходящее направление деятельности. Мы предлагаем следующий алгоритм, который отражен в таблице:

Хотите помогать детям?	Хотите помогать взрослым?
Детям с особенностями развития (ДДИ)	Взрослым и пожилым с особенностями развития (ПНИ)
Детям без особенностей развития (больницы)	Взрослым и пожилым без особенностей развития (дома престарелых)
Трудным подросткам (детский наркологический центр или приют)	Бездомным людям или заключенным

Конечно, самая популярная аудитория — это дети. Большинство кандидатов четко проговаривают, что хотят помогать именно детям. Оставшиеся несколько процентов выбирают помощь одиноким старикам в домах престарелых (сейчас они называются ПВТ — пансионаты для ветеранов труда), многие выбирают прицельно направление помощи бездомным людям (изредка заключенным).

Реже всего кандидаты выбирают помощь одиноким взрослым с особенностями развития в ПНИ. Абсолютное большинство людей при упоминании «психических заболеваний» до сих пор представляют себе какие-то страшные картины, практически ничего общего с реальностью не имеющие. По нашему опыту в ПНИ не боятся идти те, кто так или иначе уже имел в своей жизни опыт подобных встреч, общения с такими людьми и знает, насколько им нужно внимание, общение, совместные занятия, и сколько благодарности, заботы и добрых чувств они дарят своим друзьям-волонтерам, насколько значимые улучшения в их состоянии производят волонтерские посещения.

Когда кандидат определяется с выбором конкретной волонтерской группы, я оставляю ему свои контакты на случай, если человек захочет поменять группу, и даю контакты координатора выбранной группы, чтобы он с ним связался.

После собеседования я пишу координаторам о кандидатах, перечисляю фамилии и контакты тех, кто выбрал конкретные группы. Если по поводу кандидата есть некие сомнения, я всегда сообщаю координатору.

Согласно правилам Движения «Даниловцы», следующий шаг для кандидата, который прошел вступительное собеседование, — личное собеседование с координатором выбранной группы. Это решающий этап, на котором координатор, естественно, имеет полное право отказать волонтеру и сообщить мне об этом. В зависимости от причины отказа я дальше или полностью отказываю волонтеру, или предлагаю посетить другую группу. Собеседование с координатором крайне важно, ниже я отмечу самые основные пункты.

Отказ волонтеру

Бывает, что во время собеседования кандидат начинает вести себя неадекватно, агрессивно, или отказывается предоставлять паспортные данные, или говорит, что является членом какой-либо деструктивной религиозной организации. В таких случаях я отказываю непосредственно во время собеседования — мы прощаемся сразу, чтобы не терять ничье время.

Если человек ведет себя немного, скажем так, «нестандартно», или что-то отмечает в пункте анкеты «наличие психических, инфекционных заболеваний, химических зависимостей, судимостей, постановки на учет в каком-либо диспансере», или происходит что-то еще, из-за чего у меня

возникают личные вопросы, я обычно прошу человека остаться на небольшой дополнительный разговор после общего собеседования, когда остальные кандидаты уйдут. Тогда у нас происходит более подробный и личный разговор, на котором принимается соответствующее решение. Бывали случаи, когда я колебалась и просила волонтера немного подождать «за дверью», а сама звонила координатору той группы, которую выбрал человек, объясняла ситуацию и спрашивала, готов ли координатор потенциально взять кандидата к себе.

В «Даниловцах» решение о принятии кандидата в организацию принимается непосредственно на собеседовании, поэтому отказывать глаза в глаза действительно не просто. Здесь, как и на протяжении всего собеседования, сотруднику очень важно выдерживать профессиональную позицию. Кандидаты могут очень агрессивно реагировать на то, что им отказывают. И здесь полностью оправдывает себя пункт правил, где проговаривается возможность отказать «без объяснения причин».

Наиболее оптимальные варианты отказа в разных ситуациях приведены ниже.

- Выразить благодарность: «Спасибо, что уделили время, пришли к нам на собеседование, мы благодарны вам».
- Выразить сожаление: «Мы сожалеем, что вынуждены это сказать, но...».
- Подчеркнуть, что вы не испытываете личной антипатии, а говорите исключительно как уполномоченный представитель организации: «Собеседование — это такой этап, когда мы знакомимся с кандидатом, кандидат — с нами; и я, как человек, находящийся на должности принимающего собеседование, считаю, что наше сотрудничество не будет плодотворным/вам будет не очень комфортно в нашей организации/мы не сработаемся».

- Если кандидат начинает спрашивать о причинах, можно сказать: «Правила нашей организации предоставляют мне полномочия отказать человеку без объяснения причин».

Понятно, что многое зависит от конкретных обстоятельств и конкретного человека, но общая тональность примерно такова.

Очень важный аспект: если вы понимаете, что с человеком что-то серьезно не в порядке, не нужно подкладывать свинью коллегам, другим волонтерским организациям и рекомендовать их ему, мол, «вы нам не подходите, но попробуйте себя там-то и там-то». Важно вежливо, но твердо отказать, не ссылаясь на коллег.

Собеседование, которое проводит координатор волонтерской группы

Часто кандидаты в волонтеры относятся к первому, общему собеседованию чуть ли не как к приему на работу и поэтому ведут себя соответственно: официально и в рамках приличий. Однако ко второму собеседованию — с координатором выбранной волонтерской группы — люди расслабляются и показывают себя как есть. И это очень хорошо! Если координатор и кандидат искренне поговорили и кто-то из них понял, что совместное сотрудничество вряд ли получится, в этом нет никакой трагедии. Возможно, человек найдет себя в другой группе, а возможно, волонтерская деятельность в конкретном движении ему не подходит, и в этом опять же нет ничего страшного. У каждого человека свой путь.

Очень важно координатору встретиться с потенциальным волонтером в спокойной обстановке, не торопясь, подробно познакомиться и все обсудить. Я всегда советую координаторам встречаться в кафе. Хорошо проведенное

собеседование — это залог и фундамент дальнейшего сотрудничества, а часто и дружбы.

Основное содержание данного собеседования представлено ниже.

- Знакомство координатора и потенциального волонтера.
- Прояснение мотивации волонтера: почему он выбрал именно данную группу и подопечных?
- Рассказ координатора о волонтерской группе, о подопечных. Подробное описание режима работы и организации каждого посещения.
- Знакомство с правилами конкретной волонтерской группы. Рассказ о волонтерской организации (таким образом подчеркивается, что волонтерская группа — это часть движения, а также напоминает о возможностях, которые предоставляет организация).
- Крайне важно объяснить кандидату, что для всех вопросов, проблем, переживаний и инициатив волонтеров есть координатор.

Завершение

Конечно, быть ведущим собеседований в волонтерской организации социальной направленности очень непросто. Это серьезная ответственность. Сотрудника порой можно сравнить со стражем у ворот, за которыми волонтеры посещают самых уязвимых и незащищенных в эмоциональном плане людей.

Абсолютное большинство кандидатов в социальные волонтеры — очень хорошие, добрые люди, искренне желающие помочь детям, старикам, одиноким и несчастным, но каждый раз, на каждом собеседовании ведущий не знает, что за человек перед ним, с какими целями и внутренними сложностями он пришел, будет ли он искренним.

Однозначных отказов, когда понимаешь, что человеку точно не место в социальном волонтерстве, к счастью, немного (хотя, нужно сказать, за последние пару лет такие случаи участились — возможно, это неизбежный эффект популяризации волонтерства).

Все люди очень разные, порой возникают неоднозначные ситуации, и сотруднику, с одной стороны, всегда необходимо помнить о главном волонтерском принципе «не навреди», с другой стороны, очень не хочется ошибиться и отказать человеку, который пришел с открытым сердцем и добрыми намерениями.

Вопрос не только в безопасности, но еще и в том, как именно помочь человеку определиться с конкретной группой, потому что мало кто из кандидатов точно знает, куда хочет, и формальные способы выбора (место расположения учреждения, дни и время посещения) не всегда работают, а искренне желаешь, чтобы человек попал именно в ту группу, к тем подопечным, к тому координатору, с которыми сложатся самые добрые и сердечные отношения.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВОЛОНТЕРСКОЙ ГРУППЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Юрий Белановский — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», соучредитель Школы социального волонтерства.

Управление волонтерской группой — это управление не-большой рабочей организацией, собранной ради какого-то дела и результата. Отличие в том, что организация эта не имеет вертикали управления и подчинения, а имеет вполне горизонтальную структуру, состоящую из независимых и ничем не обязанных координатору людей т. е. волонтеров.

В общем виде можно сказать, что дело координатора состоит в следующем:

Первая задача — снять с волонтеров ненужную ответственность. У волонтера есть силы и время только на то, что он сам готов сделать. Волонтеры не готовы нести больше той ответственности, чем они хотят на себя взять. Понимаю, что звучит это общо́. Но тем не менее это самая главная задача, на решение которой так или иначе направлены остальные. Если упустить этот момент, то волонтеры будут уходить.

Вторая задача — планирование работы волонтерской группы для достижения поставленной цели. Планирование должно учитывать интересы, мнения и возможности участников группы.

Третья задача координатора — дать необходимые знания и начальный опыт для достижения результата (и при этом не привносить ничего лишнего). Если волонтер готов помогать в больнице и играть с детьми, то ему обязательно проходить курсы первой помощи, заучивать все возможные диагнозы и т. п. Достаточно ограничиться инструктажем, правилами и небольшим периодом стажировки при опытном волонтере.

Четвертая задача — включить волонтера в группу, где он сможет изнутри понять, что делают волонтеры, попробовать свои силы и найти свое место. Напомню, что волонтерская группа — то место, где ответственность распределена и волонтеры имеют достаточно большую степень свободы.

Пятая и очень важная задача — это во многом практическое переложение первой. Следует организовать труд волонтеров, обеспечить их ресурсами. Сложные задачи необходимо представить в виде простых и понятных дел. Координатору следует помнить, что волонтеры, как правило, однозначны, они располагают относительно небольшим временным и эмоциональным ресурсом, чтобы отрабатывать сложные рабочие цепочки.

Особой частью пятой задачи является организация и поддержка системы отношений волонтеров с подопечными. Эти отношения должны быть позитивными, в меру рабочими и результативными. Волонтер, приходя в группу, должен встраиваться в эти отношения, а не формировать их.

Еще одной частью пятой задачи является забота о границах ответственности волонтерской группы в отношении

подопечных и учреждения (или семьи), где подопечные находятся. Размытие границ прямо ведет к неоправданной эксплуатации волонтеров, некачественному труду, распылению общих сил, рискам и проблемам, конфликтам и вымыванию волонтеров. Формально границы ответственности и работы группы — это принципы и правила волонтерской группы, зафиксированные в соответствующих документах. Координатор должен быть гарантом соблюдения этих правил и принципов.

Шестая задача — формировать рабочие, дружеские, доверительные, комфортные, творческие отношения в волонтерской группе, в частности предлагать совместный досуг и неформальное общение.

Седьмая задача прямо влияет на мотивацию волонтеров. Она состоит в том, чтобы помочь волонтерам достигнуть и увидеть результат (в том числе в контексте поставленной цели и миссии волонтерской организации). Подчеркну, что следует помогать не только в достижении, но и понимании и осмыслении результата. В социальной сфере это не так просто, как кажется.

Восьмая задача координатора — предоставить волонтерам помощь и поддержку. Работа с людьми в трудной жизненной ситуации неизбежно будет приводить к определенным трудностям в отношениях между волонтером и подопечными, волонтером и другими волонтерами и в отношениях волонтера с самим собой. Все это требует наличия определенных механизмов коммуникации, доверительных отношений в группе и специалистов, способных помочь координатору.

Девятая задача также частично решает первую. Она состоит в том, чтобы снять неоправданное чувство вины и дать волонтерам уверенность в том, что дело будет продолжено, даже если конкретный волонтер не будет участвовать в нем.

Таким образом, координатор — управленец, тот, кто сам изначально участвует в деятельности и несет ответственность за работу группы, кто понимает и умеет объяснить, что и зачем надо делать, кто четко ставит задачи, обеспечивает ресурсами, гарантирует безопасность, помогает в случае проблем, показывает результат, принимает работу, благодарит, дает обратную связь.

Советы координаторам

Позволю себе дать несколько советов, которые мне доводилось слышать от опытных координаторов.

1. Став координатором, очень важно принять самого себя как координатора. Да, координатор, так же как и все волонтеры, принимает активное участие в работе и жизни волонтерской группы, однако главной его задачей становится организация работы всей группы, а не самореализация или выполнение конкретной задачи.
2. Определитесь со средствами и способами коммуникации и информирования, чтобы они были понятны и доступны всем.
3. Обсуждайте с группой волонтерские радости и проблемы. Очень ценно регулярно говорить с волонтерами, какие проблемы или сложности и какие радости или запоминающиеся моменты происходят во время посещения у каждого из них, вместе обсуждать это.
4. Лично обстоятельно беседуйте с каждым новым волонтером. В спокойной неторопливой атмосфере можно познакомиться, узнать мотивы, рассказать о группе, о том, как все проходит, о правилах и т. д. Это очень важно и не должно быть на бегу. Правильно организованное и построенное собеседование поможет отсеять изначально неадекватных людей, сразу задаст нужный вектор дальнейшему общению, введет волонтера в курс

- дела, снимет естественную тревожность новичка, поможет ему сразу настроиться на нужный лад и избежать проблем неподготовленного посещения.
5. Делайте пребывание в группе для новых волонтеров достаточно комфортным, лично знакомьтесь с волонтерами, объясняйте все правила, рассказывайте о подопечных, о группе и о вашем волонтерском движении.
 6. Хорошо бы проработать с волонтерами совместную карту развития. Чем бы хотелось заниматься волонтерам? Какие новые проекты они хотели бы сами реализовывать? Оценить свою эффективность работы с ними, получить от них обратную связь.
 7. Не забывайте о признании волонтеров и благодарности: признании коллективом, признании организацией, признании внешними партнерами... Тут очень много разных возможностей.
 8. Получайте обратную связь от волонтеров и совершенствуйте вашу работу. Руководителям не нужно бояться общаться с волонтерами, выстраивать диалог, получая обратную связь, даже если иногда она неприятна. Руководители часто думают, что все предусмотрели, все сделали, но именно от волонтеров мы можем услышать конструктивную критику.
 9. Координатору необходимо быть внимательным к своим волонтерам, быть в курсе важных событий в их жизни, стараться следить, чтобы волонтеры не доходили до эмоционального выгорания. Для этого необходимо общаться с людьми, напоминать им о психологической поддержке, тренингах и т. п.
 10. Наблюдайте за волонтерами. Не только контролируйте их труд (это тоже очень важно), но и старайтесь увидеть рост самих ребят, их развитие. Это позволяет выявлять лидеров, понимать, кто готов брать на себя больше каких-то обязательств, больше включаться —

может быть, даже стать сотрудником либо помощником в системной работе.

11. Помните: не все зависит от нас. Даже в том случае, когда стараешься, делаешь дело с любовью, ошибки все равно неизбежны.
12. Заботьтесь о волонтерах. О подопечных заботятся волонтеры, а о волонтерах заботится координатор. Чтобы волонтеры хорошо делали свое дело, должны быть созданы все условия. И этим занимается координатор.
13. Координатор ответственен за процесс. Координатору во время посещения учреждения, где работает волонтерская группа, нужно держать ситуацию под контролем, видеть картинку целиком. Необходимо быть готовым к форс-мажорам во время посещения и уметь быстро и адекватно на них реагировать.
14. Важен не только текущий процесс, но и досуг, и общение внутри группы. Организовывайте неформальные встречи группы. Желательно, чтобы у волонтерской группы регулярно после посещения детей или хотя бы примерно раз в месяц были общие неформальные посиделки (в кафе или в гостях), на которых можно и просто поболтать, и обсудить какие-то вопросы, поддержать друг друга и т. д. Очень важна добрая, дружественная, поддерживающая атмосфера в волонтерской группе.
15. Поощряйте инициативность и делегируйте ответственность. Передавайте обязанности, ненавязчиво просите, давайте возможность человеку проявить себя даже в простых делах. При этом не приказывайте, а именно спрашивайте. Чаще всего кто-то откликается.
16. Если координатор не хочет быть ломовой лошадью с пассивными, безответственными волонтерами, ему необходимо делегировать им различные дела. Необходимо построить работу так, чтобы, если координатор

- заболел, или не смог прийти, или уехал в отпуск, работа не прекращалась.
17. Не забывайте при делегировании, что волонтер — человек со свободной волей и часто с чувством вины в придачу. Просить следует так, чтобы не играть невольно на чувстве вины в случае отказа.
 18. Любые сложности в отношениях с администрацией, родителями, детьми берет на себя координатор. Адекватное разрешение любой конфликтной или сложной ситуации — это ответственность координатора.
 19. Если все процессы налажены, координатор может почувствовать себя ненужным. В этом случае необходимо понимать, что по-настоящему хорошая работа координатора остается незаметной. Как раз это и должно быть наивысшей наградой за правильно построенную командную работу.

О СУПЕРВИЗИИ КООРДИНАТОРОВ ВОЛОНТЕРСКИХ ГРУПП

Андрей Мещеринов — координатор по сопровождению волонтеров, руководитель группы супервизоров Добровольческого движения «Даниловцы», создатель и первый координатор волонтерской группы в детских отделениях НМИЦ нейрохирургии им. Бурденко.

С момента основания движения основополагающей рабочей позицией всегда был и остается координатор волонтерской группы. Будучи глубоко вовлеченным в эмоционально напряженную сферу социального волонтерства, он нуждается в том, чтобы кто-то мог выслушать, ободрить, помочь разрешить проблему, дать совет со стороны. Для создания системы упорядоченной и тесной поддержки координаторов с осени 2018 года в «Даниловцах» появилась позиция «Супервизор координаторов волонтерских групп».

Супервизор — это сотрудник, который:

- находится в курсе происходящего в волонтерской группе через общение с координатором;
- помогает координатору советами и рекомендациями;
- поддерживает смыслы служения координатора и его группы, показывает новые ракурсы;

- подсказывает свежие идеи, вдохновляет, мотивирует координатора;
- напоминает координатору о стандартах деятельности, информирует о всем спектре мероприятий и новостях из жизни других групп и движения в целом.

Какие вопросы координатор решает с супервизором

С супервизором координатор обсуждает процесс работы группы в учреждении; вопросы по работе с волонтерской группой в целом и общения с каждым волонтером в отдельности; контакт с подопечными: как он налаживался с тем или иным подопечным, как именно он происходит, в каком направлении можно двигаться.

Психолог и куратор волонтерской деятельности по административным вопросам — это люди, к которым обращаются с четким вопросом и просьбой дать ответ. А к супервизору в первую очередь обращаются за ободрением и одобрением. У координатора регулярно возникают вопросы, и не какие-то этические или дисциплинарные, а так, чисто человеческие: например, правильно ли он поступил в той или иной ситуации. И супервизор — именно тот человек, который скажет координатору: «Да, ты имеешь право так поступить, если ты этого хочешь. Да, ты действительно можешь это сделать. Да, подопечный сделал то-то, и, если бы ты был спокоен, ты бы поступил иначе. Но ты не был спокоен и поступил так, и это нормально в твоём состоянии. Ты молодец». Супервизор — тот человек, который разрешает сомнения координатора, а их порой немало.

В том случае, если координатор что-то хочет изменить в своей группе, он тоже может обратиться к супервизору. К примеру, на посещение приходит столько-то

волонтеров, а координатору хотелось бы столько-то. Или ситуация: часть подопечных уходит, а у волонтеров остаются к ним какие-то чувства. Как ввести некий ритуал прощания? Вот уходящий с поля человек — он что должен сказать волонтеру? Или, может, у него что-то надо спросить или поблагодарить? Что должно произойти, чтобы эта ситуация для всех прошла нормально, чтобы волонтеры потом не думали, что, мол, мы этого человека обидели. Или чтобы координатор не был виноват, что вот волонтер в первый раз пришел на посещение и что-то не сделал или не доделал, а подопечный из-за этого ушел, обиделся... С такими ситуациями не пойдут к психологу, а позвонят супервизору сразу после посещения. И супервизор скажет, что человек имел право уйти и у каждого есть право на выбор, а ты молодец. Потом вместе они смогут придумать что-то, что можно ввести в работу, чтобы любая ситуация стала более безопасной.

Кем является супервизор по отношению к координатору

Супервизор — слово для волонтерской темы непривычное. Сразу возникает ассоциация с супервизором в психологии, а супервизор волонтерского движения таковым не является. Супервизор довольно много контролирует координатора, высказывает свою точку зрения. С одной стороны, есть некий этический стандарт «Даниловцев» по отношению к персоналу, волонтерам, самим координаторам. Мы небезупречны, но мы стараемся. С другой стороны, есть некоторые правила учреждения, и координатор не всегда может учесть все. Например, координатор может заказать социальное такси, но не спросить, есть ли у них лицензия на перевозку, например, людей в колясках (или, наоборот, тех, кто не на колясках). А супервизор может сказать:

«Прекрасно, что ты организовываешь вот это! А ты случайно это не забыл? Потому что вот так надо сделать». Супервизор проконтролировал координатора.

В волонтерской организации есть различные правила. К примеру, координатор может отказать волонтеру без объяснения причин, но некоторые координаторы могут сделать это в какой-то свойственной именно им форме, иногда не очень корректно. И тогда супервизор про себя понимает: да, вот сейчас человек сделал это, и я его поддержал, сказав: «Да, молодец. Тебе было некомфортно, ты имел право отказать — и ты отказал. Но ты знаешь, можно еще отказ было бы сделать вот в такой форме, а можно было бы вот так». Потому что супервизор чувствует, что координатор отказал, но сделал это не вполне этично. И волонтер, которому отказали, может сейчас пойти к куратору волонтерской деятельности или начать писать какой-то пост в соцсетях. Может, отказывать стоит немного в другой форме. И отказать без объяснения причин — это не значит вообще проигнорировать и удалить из чата. Супервизор с координатором начинают разбираться в этой ситуации, как именно повели себя все участники. Если понятно, что это произошло не вполне в традициях «Даниловцев», то супервизор может предложить координатору иные варианты, как можно это делать в будущем. Тут проявляется контролирующая функция супервизора в волонтерстве, которой нет у супервизора в психологии.

Второй момент. Каждый координатор, ведя волонтерскую группу, воплощает какой-то свой проект. Он пришел по своим мотивам сделать что-то, что для него ценно, привнести то, что он считает важным, и его волонтерская группа в некотором смысле авторский проект. Однако реализовать его в том виде, в котором координатор хотел бы, у него получается не всегда. Иногда бывает, что

координатор не вполне умеет общаться с незнакомыми людьми, тревожится, некомфортно себя чувствует, когда волонтеров одновременно приходит много, но при этом он очень хочет, чтобы волонтеров было много. И тогда супервизор может сказать так: «Смотри: то, что ты делаешь, приводит вот к такому результату. Если ты доволен этим результатом, если тебя устраивает, сколько волонтеров, если тебе так комфортно и спокойно, то у тебя может быть вот такая группа». Найти ей подходящее название, образ, метафору, сказать координатору: «Ты создаешь вот это».

А бывает иная ситуация. Координатор говорит: «Мне непросто с этим, у меня нет сил на то-то и то-то, но я хочу вот это». И супервизор тогда отвечает: «Теми методами, которыми ты действуешь, ты желаемого результата не добьешься. Тебе надо меняться. Давай попробуем сделать вот это или вот это, попробуем наладить вашу жизнь в чате, наладить ваши отношения, когда вы идете от метро или к метро, и посмотрим, что будет». Тут у супервизора есть возможность помочь координатору построить то, что он хочет, а если он не теми средствами добивается желаемого, дать увидеть это и помочь ему действительно воплотить его мечту.

Некоторые координаторы комплексуют, когда другие координаторы на общих собраниях рассказывают о своих группах, какой у них там «пир горой», на посещение приходит по десять волонтеров. Однако они действительно чувствуют себя комфортно, когда на посещение приходит два-три волонтера! Им некомфортно, когда другие координаторы вокруг них рассказывают о другом количестве. Им кажется, что если они скажут, что у них на посещении два-три человека, то на них как-то не так посмотрят... И помочь человеку ужитья с этой ситуацией — тоже задача супервизора.

Зачем нужна супервизия волонтерской организации

Супервизия нужна, чтобы сотрудники были в курсе того, что происходит с волонтерской группой в учреждениях. Вот есть волонтеры, которые прошли собеседование. Вот сотрудники движения встретились с администрацией учреждения и договорились о том, как именно будут происходить волонтерские посещения. Однако дальше нужно наблюдать, что именно будет происходить, потому что может случиться, что координатор организовал свою волонтерскую группу таким образом, что способ отношений с волонтерами и с подопечными в ней не совсем соответствует стандартам «Даниловцев». Это значит, что где-то что-то мы пустили на самотек, где-то недоработали. Иногда бывает тревога о том, что мы не видим активности какой-то группы, и нам надо восстановить процесс. Мы стараемся, чтобы следующий координатор группы был из «Школы координаторов», для того чтобы поддержать стандарт «Даниловцев» — и этический, и человеческий, и мировоззренческий.

Зачем нужна супервизия координатору

Как показывает опыт, большей части координаторов очень важно рассказать о том, что у них происходит в группе. Некоторая часть координаторов, уходя с посещения и прощаясь с волонтерами, сразу звонит супервизору. Чаще это не формальный звонок для галочки, а подробный рассказ на 20–30 минут. Координаторам это действительно важно и ценно.

Кроме того, координаторам важно «сверить часы». Бывает, что координатор, чувствуя ответственность, считает, что он совершил какую-то оплошность, где-то недосмотрел

или недоделал, из-за этого что-то произошло. Человек нуждается в ободрении и одобрении. Кроме того, волонтеры не всегда готовы креативить сами, а координатору бывает тяжело снова придумывать. В общении с супервизором координатор может почерпнуть новые идеи для группы. Иногда координатору важно рассказать про собеседование с новым волонтером: как оно прошло, каким оказался новый человек. Также координатор звонит супервизору с вопросом о том, как провести встречу волонтерской группы, как придумать какую-то последовательность действий. Звонят и по поводу сложных подопечных: как лучше себя повести в той или иной ситуации, или (если событие уже случилось) «правильно ли я себя повел».

Вот пример. У меня есть один хороший студент. Он восприимчив к критике. Ему можно делать бесконечное количество замечаний, и он будет подчищать всякие мелочи. Однако у него есть одна особенность: несколько раз за урок он должен услышать, что он молодец. Причем человек он настолько осознанный, что, когда моя критика продолжается, он говорит: «Но я же все равно молодец, правда?». Сам мне напоминает. Этот человек готов работать и включаться, но ему важно услышать, что он молодец. Думаю, что и большинству координаторов важно слышать, что они молодцы. Супервизор как раз тот человек, который регулярно — и в разговорах раз в неделю по телефону, и в переписке, и всему «зонтику» (своей группе координаторов) — раз в месяц говорит о том, что они молодцы. И это правда. И это важно.

Кто подходит на рабочую позицию супервизора

Супервизоры в «Даниловцах» — это люди, которые принимали активное участие в жизни движения или были когда-то координаторами, о которых осталась добрая

большая память. Супервизором должен быть человек, которому координаторы смогут доверять, на кого они будут ориентироваться, к советам которого будут прислушиваться.

На позицию супервизора хорошо подходят бывшие координаторы. Однако есть нюанс. Если человек — безусловный лидер группы, ему может быть трудно сразу выполнять работу супервизора. Ему надо будет учиться видеть других людей, поддерживать их. У супервизора может быть отличное от координаторского отношение к происходящему, другое видение. Однако супервизор, особенно если он авторитетен для своих координаторов, не должен продавливать и навязывать свое мнение. Это важный момент. Координатор не должен быть ущемлен в своей свободе. Иногда супервизор сам смущается и сомневается: может ли он разрешить координатору поступить так, если ему самому кажется, что это совершенно ни в какие ворота не лезет, а координатор этого хочет? Может ли он позволить этому произойти? В этом случае уже я, как руководитель супервизорской группы, должен постараться объяснить супервизору, что да, действительно, координатор имеет возможность поступить так, как ему хочется. Просто после этого придется поработать с последствиями этого поступка.

Как в «Даниловцах» организована супервизия

У каждого супервизора есть какое-то количество координаторов под его крылом: от четырех до шести. Мы называем эту группу «зонтик». Есть общие встречи «зонтиков» раз-два в месяц на два с половиной часа. Есть еженедельные созвоны с каждым координатором. Встречи супервизоров с руководителем супервизорской группы тоже проходят один-два раза в месяц. Есть некоторая жизнь чата

или группы в Ватсапе: фото, ссылки, поздравления с днем рождения и т. д. Плюс текущая переписка и созвоны по ситуациям.

Даже когда координаторов было еще мало, в «Даниловцах» как-то сразу было принято, что координатора никогда не бросают. Если бы у координатора не было своего координатора (супервизора), который о нем печется, мы бы не смогли просить от него такого же отношения к своим волонтерам. Однако супервизор есть, поэтому мы можем декларировать, просить, чтобы координатор не оставлял своих волонтеров, не пускал ситуацию на самотек. Со временем количество волонтерских групп и число их координаторов росло, и в какой-то момент один человек уже физически не мог общаться со всеми. И мы «размножили» эту систему. Но если бы была обратная ситуация, в которой координаторы всегда жили своей автономной жизнью: порой обижались, замыкались, но чувствовали себя хозяевами процесса, — и вдруг появляется какой-то супервизор... Тут действительно может возникнуть ощущение, что наступил контроль и что координатор теряет свою творческую инициативу. Думаю, введению супервизии все равно должен предшествовать какой-то момент неформального общения с координаторами, совместного проживания какого-то опыта, даже простого: похода или поездки, совместного обсуждения кино, психологического опыта, чего угодно, границ ответственности волонтеров, каких-то совместных упражнений. Когда люди научатся доверять, быть вместе, почувствуют, что могут вполне безопасно поделиться своими ощущениями, сомнениями, когда это будет укоренено в культуре организационной ситуацией.

ВОСЕМЬ ПРАВИЛ РАБОТЫ СУПЕРВИЗОРА КООРДИНАТОРОВ ВОЛОНТЕРСКИХ ГРУПП

Александра Сошникова — супервизор координаторов волонтерских групп, ведущая страниц «Даниловцев» в социальных сетях, экс-координатор волонтерской группы в отделениях нефрологии и гинекологии РДКБ, волонтер группы духовной переписки с заключенными.

Координатор волонтерской группы — ключевая позиция в Добровольческом движении «Даниловцы». Без него не будет команды волонтеров, а значит, и посещений подопечных — того, ради чего организация создана и действует. Однако координатор не просто «винтик» в системе, он нуждается в постоянной бережной поддержке. И ее дают супервизоры.

Предлагаю те правила работы супервизора координаторов волонтерских групп, которые я определила для себя после полутора лет работы в этой должности.

1. Всегда будь рядом: для координатора супервизор — принимающая опора, опытный наставник, профессиональный друг, старший коллега. Координатор имеет

право рассчитывать на то, что получит отклик супервизора на свои начинания, узнает ответ на мучающий вопрос либо услышит честное мнение о сложной ситуации.

2. Слушай и спрашивай: очень важно дать координатору возможность рассказать все самое важное, поделиться, с одной стороны, радостями, достижениями, восторгами, а с другой — болями, проблемами, даже жалобами иногда. Бывает, что просто в процессе рассказа у координатора все структурируется в голове и даже само по себе приходит решение или возникает идея.
3. Советуй, но не дави: супервизор не начальник и не контролер в строгом смысле этого слова: может советовать, давать рекомендации, предлагать поступить так или иначе, но все равно окончательное решение за координатором. Исключение — только какие-то важные ограничения (базовые правила движения, требования закона о персональных данных и т. д.). В частности, если координатор хочет разместить портретные фотографии с подопечными в публичном доступе, а учреждение не давало согласия или даже напрямую запретило, супервизор обязан четко сказать координатору, что этого делать нельзя. И еще один пример настоятельной просьбы: в моей практике был случай, когда один из волонтеров негативно влиял на координатора, обесценивал его работу, создавал некомфортную обстановку в коллективе. Я настойчиво посоветовала исключить такого участника, и это спасло положение. Координатору надо беречь себя! Об этом скажу еще в следующем пункте.
4. Вдохновляй и береги: супервизор, насколько это возможно, не подменяя психолога или другого помогающего специалиста, через свои вопросы и полученные ответы или просто рассказ координатора следит за его общим состоянием, самочувствием, выгоранием. Он может

подсказать координатору, что пора принять решение либо отдохнуть, переформатировав работу, либо вообще прекратить координаторскую деятельность, если это единственный выход в тех обстоятельствах. Непременным условием для такого взаимодействия является готовность координатора открыто и откровенно говорить о личном, т. е. отношения между супервизором и координатором должны быть достаточно доверительными.

5. Храни секреты: если координатор делится чем-то сокровенным и наболевшим, но не хочет, чтобы еще кто-то об этом узнал, уважай право на конфиденциальность. Исключение из правила: только когда речь идет о каких-то крайних ситуациях, когда неразглашение приведет к тяжким последствиям для самого координатора, его подопечных или волонтеров.
6. Прокачивай себя: супервизор, как и любой специалист, должен читать, узнавать, учиться, развиваться не только в своей тематической сфере (особенно что касается работы координатора в конкретном учреждении), но и в плане общего кругозора. Так он будет более эффективен и полезен на своем месте.
7. Обращайся за советом: супервизор — тоже человек, и имеет право чего-то не знать. Для этого есть руководитель супервизорской группы, другие супервизоры и управляющая команда движения. Вместе ответ обязательно будет найден!
8. И наконец, наслаждайся тем, что способен внести свой вклад в достижение большой цели — постоянно и регулярно посещать подопечных и дарить им радость!

ИСТОРИЯ О ТОМ, ЗАЧЕМ НУЖНО ОНЛАЙН-ВОЛОНТЕРСТВО

*Николай Ерохин, руководитель онлайн-проекта
Добровольческого движения «Даниловцы».*

Еженедельно наши волонтеры по видеосвязи встречаются с детьми, пожилыми и людьми с особенностями, проживающими в казенных учреждениях, чтобы поддержать их и сделать их досуг более ярким и разнообразным.

Расскажу только об одной встрече — танцевальном онлайн-занятии в далеком региональном доме-интернате для умственно отсталых детей. В этом учреждении проживают не только дети с особенностями, но и те, кому больше 18 лет. Каждую неделю координатор и волонтеры проводят полноценные танцевальные занятия для этих ребят.

Как правило, такое занятие начинается с приветствия, на котором уже видно, как ребята ждут волонтеров и как хотят общаться. После все распределяются по залу на дистанции друг от друга, и начинается разминка. Ребята смотрят на большой экран, где волонтеры показывают им упражнения, повторяют. Дальше включается музыка, и дети вместе с волонтерами разучивают различные

танцевальные движения. А заканчивается все сводными танцами.

Волонтеры удивительно общаются с ребятами. Это создает добрую, доверительную атмосферу и настроение! Координатор, держит рамки и рабочий настрой. В итоге предстоит разучить достаточно сложный танец под модный, современный хит. У этих ребят получается достаточно прилично! И это для многих из них — большая работа. Дети разные: у кого-то видны двигательные или координационные сложности, кто-то не говорит, кто-то очень быстро устает, а кто-то теряет внимание. Но всем интересно, и все очень стараются.

Такие танцы — очень развивающая среда. Я поймал себя на мысли, что будто оказался на танцевальном занятии в одной из организаций, специализирующихся на реабилитации детей с инвалидностью. Там за проведение почти таких же занятий специалистам платят немалые деньги.

А в конце нашей встречи была дискотека! Настоящая, как в школьные годы! Ребята, перекрикивая друг друга, заказывали музыку и отрывались, как обычные парни и девушки, как мы с вами в их возрасте. Каждый танцевал как мог и как хотел. Они были свободны, им было очень хорошо.

А я смотрел на них и думал... Сколько психоневрологических интернатов и специализированных детских домов для детей с инвалидностью в России могут похвастаться тем, что устраивают такие вот неформальные дискотеки для своих девчонок и мальчишек? А в скольких учреждениях на такую дискотеку приходят молодые, красивые, успешные юноши и девушки из большого города, чтобы общаться и вместе танцевать с этими особенными ребятами? Часть из которых даже не говорят... А много ли таких мест, где воспитатели имеют внутреннюю

свободу, чтобы от души зажигать вместе со своими подопечными под современные хиты и получать большое удовольствие? Думаю, таких учреждений очень мало! Даже в Москве и Питере я не знаю таких примеров. А вот в далеком-далеком поселке такие занятия и дискотеки есть! И не раз в полгода, а каждую неделю! И это все потому, что у них есть онлайн-волонтеры.

А еще волонтеры дарят этим ребятам часть молодости, которой у многих из них просто не было.

РАЗДЕЛ 4

ОНЛАЙН-ВОЛОНТЕРСТВО

ЧТО ОНЛАЙН-ВОЛОНТЕРСТВО ДАЕТ ПОДОПЕЧНЫМ И ВОЛОНТЕРАМ

*Николай Ерохин, руководитель онлайн-проекта
Добровольческого движения «Даниловцы».*

Несколько раз в неделю я выхожу на связь через Zoom и общаюсь с подопечными психоневрологических интернатов, домов престарелых и специализированных центров помощи детям и подросткам.

Я чувствую радость от встречи, когда мы встречаемся, общаемся, машем и улыбаемся друг другу. Мне всегда очень интересно, что эти люди рассказывают нам. Я иногда скучаю по некоторым дедушкам, которые по болезни долго не приходят на наши онлайн-встречи, восхищаюсь ходу и неожиданной глубине мысли молодых людей с диагнозом «умственная отсталость». Чувствую удовлетворение и гордость, если вижу включенность и радость во время игры у тех, кто обычно сидел у экрана молча и понуро. Иногда даже вытираю глаза, когда вижу нескрываемую, безумную радость и ликование ребят из психоневрологического интерната. И еще мы смеемся. Мы очень много вместе смеемся.

«Экспекто патронум»

Одна из моих любимых книг — «Гарри Поттер». В ней есть сильный образ — дементоры. Это темные существа, при появлении которых возникает чувство, «как будто всю радость выкачали» из мира. Подлетая к тебе, они навевают самые грустные и плохие воспоминания и мысли. С их помощью они высасывают все жизненные силы, питаюсь чувствами бессилия, уныния и безысходности. Человек мучается, но ничего не может сделать. (Мне кажется, лучшего образа для депрессии придумать нельзя.)

Есть только одно заклинание, которое способно их отогнать: «Экспекто патронум!». Произнося его, человек должен приложить усилие воли, вспомнить самые счастливые, радостные и светлые моменты жизни, удержать это, не дать злу и унынию проникнуть в себя. И тогда из волшебной палочки вырывается патронус — сгусток света в виде животного. И этот патронус бывает сильнее сотни дементоров. Кстати, у каждого человека патронус в виде своего уникального животного — грациозный олень, барс, выдра. А у людей, которые сильно любят друг друга, патронусы становятся одинаковые (тоже сильный образ)!

Если бы дементоры были реальны, мы увидели, что самые жирные и упитанные летают над казенными учреждениями: психоневрологическими интернатами, детскими домами, домами престарелых. Именно там неиссякаемый источник бессилия, уныния и безысходности. Там живут люди, которым не надо навевать грустные и самые плохие мысли: это их повседневность. И вы не увидите там патронуса размером даже с мелкого грызуна, потому что часто его просто не из чего создать.

Шестьдесят минут

Когда я выхожу на связь в Zoom, у меня есть всего час. Это ничтожно мало! Чему его посвятить?

Конечно, сначала хочется спросить у каждого: «Как дела? Как прошла твоя неделя?» И иногда первое, что мы слышим, — это жалобы: на здоровье, персонал, изоляцию, соседей по палате.

И тогда мне, конечно, надо выслушать и найти слова сочувствия. Но я выбираю каждый раз, сочувствуя, самому не горевать. Остаться той территорией, где больше радости, чем горя. Потому что я хочу в этот час позвать их именно на эту территорию и поделиться своей радостью и хорошим настроением, а не перенять их печаль.

Но чаще мы слышим: «Все так же. Ничего не произошло». Для меня это страшнее, чем жалобы. У человека за неделю НИЧЕГО не произошло! И так люди живут годами! День за днем — ничего...

Но мне нельзя сейчас думать об этом. У меня только час! Моя задача — чтобы в этот час для человека произошло хоть что-то. И чтобы это что-то было светлое. Неважно что: шутка, онлайн-кроссворд, музыкальный клип или онлайн-экскурсия по Москве, но то, что вызовет интерес, улыбку (если смех — вообще победа).

Чтобы дементорам над этим зданием в этот день стало тяжелее летать и жилось голоднее, чем обычно.

О чем говорят педагоги и психологи, помогающие детям с инвалидностью

Я работал в Центре лечебной педагогики около 8 лет с игровыми терапевтами, логопедами, психологами. Эти специалисты имеют дело с самыми разными детьми.

Взрывные дети с трудностями поведения, глубоко аутичные, дети с ДЦП, дети с тяжелыми множественными нарушениями и даже те, для кого специалисты еще не придумали диагноз, — там стараются помочь каждому!

Между занятиями я выходил во двор на лавочку, просто подышать, если было совсем тяжело — покурить с коллегами. На этой лавочке мы, конечно, обсуждали детей, с которыми работали. Мы говорили «своих детей»:

— У нас сегодня прорыв! Ваня за час ни разу меня не пытался укусить. Я даже подумала: не заболел ли? Нет, оказывается, просто привык!

— Как круто! А меня сегодня Федя наконец-то послал! Дал понять рукой: «Не хочу!» Раньше на все соглашался, как тряпичный. А тут — первый раз!

— И Васька сегодня крутой ваще! На керамике увлекся скалкой: раскатывал и даже глину не ел!

— А у меня сегодня приколы были! Полина просила играть в шоу «Голос», и я была Пеллагейей! Она пела «Ветер с моря дул», а я к ней поворачивалась и аплодировала! (*Дружный смех.*)

— Кла-ас!

— Полина суперская, конечно!

— Да-а. Весь час так играли. Ладони теперь болят.

В жизни тех детей было много боли. Мы это знали. Но в разговорах на лавочке мы старались не говорить об этой боли, жалости и сострадании. Говорили в основном о хорошем. Или просто молча курили. Наверное, таким образом мы тоже берегли себя и друг друга.

А во время работы мы фокусировались на том, чтобы встречать детей, улыбаясь, видеть в первую очередь ребенка, а не его боль и диагноз. Мы радовались их маленьким победам. Испытывали умиление, задор и даже кураж!

И еще мы смеялись. Мы очень много вместе смеялись.

Я «Ока»

Я не смогу усыновить тех детей, с которыми встречаюсь онлайн. Не смогу освободить тех, кто живет в ПНИ, и позаботиться о каждом старике. Но без нас им плохо. Я это знаю, я работаю «в поле» и вижу это каждую неделю. Чтобы справиться с ощущением своего бессилия, мне надо понять, кто я и что я реально могу сделать в данных условиях. И просто делать это.

Мой психолог однажды подарил мне классный образ. Надо просто понять на данный момент, ты кто: «газель», фура или «Ока». У них разная грузоподъемность. И если сейчас ты «Ока», надо просто честно об этом себе сказать и оставить попытки увезти груз фуры.

Я онлайн-волонтер. И я не фура, я «Ока». Еду как могу! И если я буду нагружать себя их болью, она может занять в какой-то момент весь багажник и салон. Потому что у каждого из этих людей груз боли на несколько фур. И в какой-то момент я просто могу не вывезти. Выйду в эфир и скажу: «Простите, я ничего вам не привез».

До сих пор, когда решается, какую часть нагрузки и ответственности мне нужно на себя взять, я говорю себе: «Только спокойно. Помни, ты “Ока”!». В хорошие времена — ИЖ «Каблuchок».

Почтовый вертолет

А что такое наш онлайн-проект? И что мы можем?

Давайте возьмем какой-нибудь далекий ПНИ. Он похож на корабль с людьми, который застрял во льдах. Они изолированы, закованы льдом, им холодно, одиноко. Их дни текут однообразно, кто-то еще ждет чего-то, а кто-то уже ничего не ждет. Слушают радио, но про них там не говорят, как будто нет этой аварии, как будто их не существует.

Есть в благотворительности люди и организации, имена которых известны всем, авторитет которых огромен. Их можно сравнить с ледоколами. Они хотят освободить и спасти тех, кто нуждается в помощи. Каждый день, метр за метром они колют лед, меняют что-то глобальное к лучшему. Но лед бюрократии и равнодушия у нас очень толстый, и это не так-то просто, поэтому дело идет медленно. Однако ледоколы это не пугает — они просто каждый день оказывают на лед давление, тратя большие силы. И когда-нибудь лед треснет.

Но пока ледокол идет, пока что-то глобальное изменится, людям на том корабле надо как-то жить. Запасов еды и воды у них достаточно. Но от одиночества, ощущения того, что про тебя забыли, им бежать некуда.

И тут появляются онлайн-волонтеры. Почтовый вертолет, который подлетает к кораблю, так чтобы было видно и слышно друг друга. (Сесть не можем: ветер сильный.) Мы просто час говорим с этими людьми. Всего лишь час! Это так мало! Но для этих людей — так много! За этот час мы расскажем вести с большой земли, покажем фотографии. Спросим: как они? Держатся? Они расскажут нам про своих белых медведей и полярных сов, и нам будет интересно. Пожалуются на мичмана и капитана. И может, мичман после этого станет чуть помягче.

Улетая, мы спросим: что привезти на следующей неделе? Кто-то попросит рассказать, как там в его родном городе сейчас. Или скажут: «Не знаем. Главное, прилетайте сами». Мы улетим, но они будут знать, что про них не забыли. Они будут долго еще обсуждать наш прилет и ждать следующей недели.

Мы с большим уважением и трепетом относимся к людям-ледоколам. Но мы не ледокол — мы маленький почтовый вертолет. Мы не можем взять к себе на борт даже

одного с того корабля. Мы вообще мало что можем. Но мы очень нужны этим людям.

А на следующей неделе мы прилетим и будем снова радоваться встрече, разговаривать, махать друг другу. И может быть, однажды мы станем даже смеяться.

Не поверите, но мы будем много вместе смеяться.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФОРМЫ РАБОТЫ ОНЛАЙН-ВОЛОНТЕРСТВА

*Николай Ерохин, руководитель онлайн-проекта
Добровольческого движения «Даниловцы».*

Чтобы волонтерить онлайн, прежде всего нужно выяснить, есть ли в учреждении интернет и нужная техника: компьютеры, планшеты, колонки и т. д. Кроме того, внутри учреждения обязательно должен быть заинтересованный сотрудник, который в определенное время будет приглашать подопечных к онлайн-волонтерам.

Обычно ответственного сотрудника назначает администрация учреждения. Но бывает, что ему сложно привыкнуть к регулярности и такому формату работы. Поэтому важно объяснить человеку, что такие встречи важны для подопечных.

Онлайн-волонтерство организовать сложнее, чем живые встречи. Поэтому мы стараемся знакомиться с подопечными подробно, рассказывать в том числе о себе.

Фотоальбом в виде презентации или слайд-шоу

Познакомиться и установить доверительные отношения онлайн сложнее, чем вживую. Кто-то смотрит на тебя через окошко в мониторе, и не так-то просто увидеть в нем человека, который к тебе расположен, который может и хочет с тобой дружить. Мы уделяем знакомству и установлению контакта особое внимание.

Если мы хотим создать возможность личного контакта, установить дружеские отношения, то можем сделать шаг навстречу и рассказать о себе. Фотоальбом — отличный формат для начала работы с группой. Кроме того, это поможет людям в волонтерской команде лучше узнать друг друга, а новым волонтерам — быстрее познакомиться и стать частью группы.

Формат создания и показа небольшого фотоальбома возник не случайно. Сами подопечные часто проявляют любопытство к волонтерам, их быту, семье и даже к личной жизни. Поначалу многие из нас смущались и видели в этом бестактность и нарушение границ. Но потом мы посмотрели на это с другой стороны: люди прожили в социальных учреждениях большую часть жизни. Их жизненный опыт во многих вопросах крайне ограничен. На такие важные темы, как отношения мужчины и женщины, устройство быта, отношения с людьми на работе, им просто иногда не с кем поговорить. И волонтеры, может быть, единственные люди, которые готовы эти вопросы услышать, открыто рассказать о себе и своем опыте.

Показ своего фотоальбома — это презентация или слайд-шоу, в которое отбираются фото основных этапов или интересных событий из жизни. Также можно сделать фотоальбом о том, как человек живет сейчас (фото квартиры, района, членов семьи, домашних животных, коллег и пр.).

Люди в каждой волонтерской группе — разного возраста, социального положения, живут в разных частях страны и даже мира, и поэтому опыт, которым они делятся, очень пестрый и разнообразный. Спонтанные, живые обсуждения тем про реальную жизнь вызывают большой интерес у подопечных. Но здесь очень важно помнить о том, что мы не обязаны рассказывать про себя все. Мы делимся только тем, что считаем нужным и безопасным для себя. Это очень важно донести до волонтеров, как и то, что на любой вопрос они имеют право сказать: «Я не готов про это говорить». Почему это важно? Конечно, это нормальная забота о себе: иногда очень не хочется возвращаться в ту компанию, в которой ты случайно «сболтнул лишнего», рассказал больше, чем планировал. Это может вызвать чувство неудобства, незащищенности, стыда. А для кого-то вообще может стать неосознанной причиной ухода из группы.

Но не только поэтому! Слова «я не готов сейчас про это говорить» очень важны для самих подопечных! Люди, долгое время прожившие в социальных учреждениях, плохо понимают, что такое личные границы, и, как правило, не чувствуют границ — своих и окружающих. Из-за этого они легко могут задеть другого, ничего не почувствовав при этом, а когда выходят в самостоятельную жизнь, излишняя открытость, наивность и неспособность сказать «нет» делает их жертвами обмана и манипуляций. Часто их опыт постановки границ связан с конфликтами и разрывом отношений — это негативный опыт, которого они стараются избегать. Поэтому, когда они видят, что человек ставит границу и при этом все равно остается в отношениях с тобой, дружелюбен и рад дальнейшему диалогу, для многих это новый и важный опыт! «Он сказал мне “нет”, и наши отношения не рушатся... Значит, и я могу сказать в любой момент “стоп”, и мир не рухнет».

Уроки танцев и онлайн-дискотека

Первые занятия, которые мы стали проводить в онлайн-не, — это танцы! Это потрясающий, ресурсный, живой формат, который так любят и наши подопечные, и волонтеры! Танцы прекрасно подходят для онлайн-а, так как обучение строится на подражании ведущему, изучении отдельных двигательных элементов и соединении их в одну кинетическую мелодию. Музыка является ритмической опорой, которая помогает подопечным быть более успешными, держать темп и переключаться с одного движения на другое. Несмотря на то, что танцы считаются чем-то веселым и беззаботным, об их пользе есть много трудов у психологов, нейропсихологов и арт-терапевтов. Недаром в дошкольном образовании ритмика (танцы) являются неотъемлемой частью программы. В танцах ребенок учится лучше чувствовать свое тело, управлять им. Занятия танцами помогают развитию функций саморегуляции и контроля и развивают межполушарное взаимодействие, которое так важно для успешного обучения и развития в целом.

Однако для нас также важно, что танец является способом самовыражения. В танце у человека есть возможность выразить через тело как положительные, так и негативные переживания, сбросить телесные зажимы и напряжение, повысить энергетический тонус и прийти в более гармоничное состояние.

Занятие начинается с приветствия и небольшого диалога участников. Очень важно узнать, как у кого дела, как прошла неделя, как настроение сегодня. Именно личными, дружескими отношениями мы отличаемся от учителей и репетиторов. Потом идет разминка, которая помогает ребятам настроиться, разогреться и сконцентрировать свое внимание на ведущем. Дальше начинается

изучение новых танцевальных элементов. Сначала ребята повторяют движение медленно и без музыки, а потом под музыку, в ускоренном темпе. В конце встречи есть свободная часть — дискотека! Каждый может танцевать, как ему хочется, и даже выбрать музыку для танца. Иногда ребята уходят со встречи с домашним заданием придумать небольшой танец. В этом случае выделяется время, чтобы дать каждому возможность потанцевать и получить свою долю поддержки и аплодисментов.

Мы много времени уделяем свободному танцу, потому что для ребят, которые проживают в социальных учреждениях, танец — это еще и способ выразить свою индивидуальность и уникальность. Им очень важно знать, что к творчеству, которое они проявляют в танцевальной импровизации, волонтеры относятся с вниманием. Важно чувствовать поддержку волонтеров! Это дает им силы, и они с нетерпением ждут своих взрослых друзей, с которыми можно «отжигать»!

Онлайн-экскурсия как форма дистанционной работы

Когда мы видим большие экскурсии с участием пожилых людей из Китая, мы всегда с долей зависти думаем про наших пенсионеров, что редко у кого из них есть возможность попутешествовать в старости. И как бы было бы здорово нашим старичкам тоже посмотреть мир! Что говорить о пожилых людях в доме престарелых, которые долгие годы находятся запертыми в четырех стенах...

Поэтому мы всегда стараемся узнать их интересы, для того чтобы на время стать их ногами и глазами и отправиться в те места, куда они не смогут доехать. И потом привезти им яркие видео, интересные истории и, самое

главное, наши эмоции, которые мы сможем пережить вместе с ними!

Делать это можно в разных видах.

Первый вариант видеоэкскурсии — это видео, снятое волонтером в каком-то интересном месте (музей, ночевка в горах, зоопарк и пр.). Такое видео почти всегда требует обработки и монтажа, так чтобы в финальную версию вошли только самые яркие, необычные и запоминающиеся моменты и в конечном варианте все видео вышло на 4–6 минут. Комментарий можно записывать на видео, но наш опыт показывает, что лучше по ходу демонстрации отключать звук и комментировать происходящее «вживую». Так легче быть в контакте со слушателями, отвечать на вопросы, пережить этот опыт или пережить все снова и передать эмоции от увиденного подопечным.

Второй вариант — это когда волонтер отправляется во время встречи на само место экскурсии и в прямом эфире ведет «прямую трансляцию» для подопечных. Этот вариант отличается от первого в реализации, так как требует большей подготовки и надо удерживать в голове много нюансов, например: что в этом месте можно снимать, что там есть достаточно хорошая интернет-связь, убедиться, что гаджет заряжен и, если что, есть пауэрбанк, подумать про уровень шума в этом месте и, если шумно, подготовить гарнитуру. Идеально, если вы уже были в этом месте и можете продумать маршрут, по которому проведете своих подопечных. Хорошо, если получится сделать это таким образом, чтобы избежать длинных пауз на переходах. Хотя если такие паузы неизбежны, то можно продумать то, о чем вы расскажете или поговорите с подопечными в эту паузу. Но так же классно иногда показывать подопечным панораму на 360 градусов и спрашивать у них: «Ну что, куда

пойдем? Смотреть самолет или катюшу? Тогда подопечные понимают, что могут управлять вами, и это вызывает у них большой интерес и активность! Во время таких экскурсий здорово показывать детали крупным планом и описывать «сенсорным языком» (шершавый, холодный, твердый, как пахнет и пр.), а также говорить о том, что вы чувствуете. При этом можно показывать, как ваша рука гладит брусчатку Красной площади или ствол танка Т-34. Это тоже создает большой эффект присутствия.

В работе с пожилыми людьми у нас родился еще один формат экскурсии. Мы «путешествуем» не по тем местам, где никогда не бывали, а, наоборот, снимаем видео (или ищем в интернете информацию) про те места, в которых когда-то жили, работали и просто побывали наши подопечные. Несмотря на то, что такая встреча посвящена, как правило, одному человеку, другие тоже участвуют в ней с интересом, иногда задают вопросы. Кроме того, это еще один повод людям, которые живут под одной крышей, лучше узнать друг друга. Например, на первых встречах, когда волонтеры сказали, что они из Москвы, один дедушка спросил, работает ли Даниловский рынок, и сказал, что он бы с удовольствием там побывал опять. Это послужило поводом сделать презентацию про Даниловский рынок с историей его развития, а также найти видео, как там было в советское время и как он работает сейчас. Помимо этого, можно поговорить про рынки: что лучше на них покупать, как выбирать и торговаться. Старшее поколение с удовольствием поделится опытом и секретами. Но такой вид встречи подходит не для всех пожилых людей. Перед тем как готовить такую встречу, важно убедиться, что у подопечного с этим местом связаны приятные воспоминания, он спокойно рассказывает про прошлое, это не вызывает у него сильной тоски и расстройства. И спросить у него, хочет ли он, чтобы

мы сделали встречу, например, про Ташкент, в котором он долгое время жил и работал. Это связано с тем, что попадание в дом престарелых для многих — опыт травматичный, и человеку может быть больно вспоминать о своей жизни до попадания сюда. Здесь нам надо быть очень внимательными и осторожными и проводить такую встречу после того, как мы уже познакомились и более или менее сориентировались в своих подопечных.

Еще один вид экскурсии — достаточно необычный. Мы проводили его только однажды с ребятами, которые проживают в социальных квартирах около Смоленска. В нем подопечные проводят волонтеров по своему родному городу и рассказывают о нем: про интересные места, достопримечательности и истории из своей жизни, которые с ними здесь происходили. Волонтеры ищут красивые фотографии города, где живут подопечные. Также можно воспользоваться программой Google «Просмотр улиц» или в картах нажать знак 3D: так можно передвигаться по 3D-картам. Просматривая фотографии, волонтеры задают разные вопросы, а подопечные проводят для них экскурсию. Если подопечные не знают, например, что это за здание, кто-то из волонтеров может в тот же момент найти информацию в интернете. Таким образом, этот формат может быть познавательным и для всех участников.

Формат онлайн-экскурсии используется нами в нескольких группах и подходит для всех категорий подопечных. Но самый большой отклик мы видим от пожилых людей, проживающих в ПВТ, и ребят из ДДИ и ПНИ, которые всю жизнь живут в учреждении. У подавляющего большинства нет возможности не только поехать, куда им бы хотелось, но и гаджетов, и выхода в интернет, чтобы удовлетворить свои интересы и любопытство по отношению к окружающему миру.

Может, кто-то скажет, что все видео уже давно есть в YouTube и отсняты они в хорошем качестве и более профессионально — можно просто поставить им фильм про Красную площадь. Зачем здесь волонтеры? Это отчасти правда. Но мы хотим не просто донести информацию о каком-то месте. Мы стараемся, чтобы центром любой встречи было общение людей. Мы хотим поделиться впечатлениями, вместе с ними пережить заново эмоции. Это намного проще сделать, если проводит экскурсию или рассказывает о своих впечатлениях человек, которого вы знаете лично.

Вспомните, скорее всего, и у вас были рассказы друзей про события из их жизни, в которые вы погружались, как в воду, и после которых «выныривали» с мыслью: «Да... Как будто сам там побывал».

Для заметок

Книга издана с использованием гранта
Президента Российской Федерации,
предоставленного Фондом президентских грантов
на проект 2021–2022 года
«Онлайн социальное волонтерство в далеких
социальных и медицинских учреждениях»