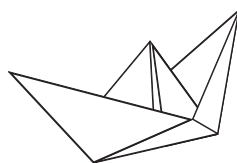


Сергей Пономарёв

как работать с добровольцами

Пособие для искушённых руководителей НКО

Молодежный «Мемориал»
Пермь, 2010



УДК 364.62

ББК 60.9

П 56

Пономарёв С.В.

Как работать с добровольцами. Пособие для искушённых руководителей НКО. — Пермь, 2010. — 40 с.

Брошюра рассчитана на руководителей некоммерческих организаций, работающих с добровольцами. Материал представляет собой практическое руководство по привлечению и выстраиванию устойчивых взаимоотношений НКО с добровольными помощниками. Описываются основные типичные проблемы, приводятся конкретные советы по их решению на основе большого опыта Молодежного «Мемориала»

Часть материалов брошюры была разработана в рамках исследовательского проекта «Будущее прав человека в России», реализованного Пермской гражданской палатой. Издание осуществлено при поддержке Фонда имени Ч. С. Мота

© Молодёжный «Мемориал», 2010

© Евгения Мрачковская (дизайн, вёрстка)

Издания Молодёжного «Мемориала» вы можете найти на сайте www.volonter59.ru.

Отпечатано в ООО «Алекс-Пресс», 614990, г. Пермь, ул. Дружбы, 34. Тел.: (342) 22-00-184, 22-00-186.
Заказ №2419. Тираж — 150 экз.



Содержание

Введение.....	4
Глава 1. О добровольчестве без сантиментов.....	5
Глава 2. Места обитания потенциальных волонтеров	10
Глава 3. Такие разные-разные добровольцы.....	16
Глава 4. Как наладить работу.....	23
Глава 5. Уйти, чтобы вернуться.....	36

Введение

Добровольчество в России развивается стремительными темпами, оно получило общественное и официальное признание. Все больше людей по всей стране просыпаются для общественной жизни и совместной добровольной деятельности. Именно сейчас зарождаются низовые гражданские инициативы, идущие не от профессионалов-общественников, а от обычных рядовых граждан, которые пытаются обустроить мир в их ближайшем окружении — дома, во дворе, квартале, районе. Задача руководителей НКО, опытных организаторов, грамотно распорядиться этим призывом, не отбить желание к дальнейшей гражданской активности.

Автор попытался обобщить накопленный практический опыт Молодежного «Мемориала» в области развития добровольчества, предложить читателям по новому взглянуть на возможности добровольческой деятельности. Специфика нашей организации отражается и в общих подходах данного издания. Речь преимущественно идет о добровольцах в рядах молодежи. Однако не только о них, но также и всех неравнодушных граждан среднего и старшего возраста.

В книге Вы найдете авторский взгляд на проблемы современного добровольчества, практические рекомендации по поиску добровольцев, технологиям их привлечения и удержания. Также важно избавить читателя от некоторых распространенных стереотипов, касающихся добровольчества.

Брошюра предназначена руководителям некоммерческих организаций и/или инициативных групп граждан, которые заинтересованы в привлечении добровольных помощников для достижения поставленных целей. Книга может представлять интерес для тех, кто готов поддерживать добровольческие инициативы, т.е. для «доноров». Сотрудники комитетов по молодежной политике, образования и культуры также могут почерпнуть полезную информацию.



Глава 1.

О добровольчестве без сантиментов

В этой главе речь пойдет о тех вещах, которые обычно остаются за скобками общепринятых разговоров о добровольчестве. У Молодежного «Мемориала» за годы работы сформировался очень специфический взгляд на эту тему, отнюдь не всегда позитивный. Мы стараемся критически подходить к добровольчеству, его миссии, взаимоотношениям с государством и обществом. Наш подход — это, прежде всего, повод для дискуссии, это вызов стереотипам и мифам о добровольчестве, попытка предложить новый взгляд и новые темы для разговора. Поэтому мы призываем вас активно включаться в обсуждение, спорить с нами, предлагать свое видение.

Прежде всего, необходимо определиться с понятиями. На сегодня существует множество определений терминов «доброволец» и «добровольчество». Но всё-таки наиболее полным и ёмким, на наш взгляд, являются следующее:

Доброволец — лицо, которое бескорыстно, сознательно и добровольно своё свободное время посвящает оказанию помощи или услуг нуждающимся людям, организациям или местному сообществу.

Таким образом, добровольчество — это неоплачиваемая, сознательная, добровольная деятельность на благо других.

Разумеется, это весьма широкое понятие, под которое могут подпадать очень многие люди. Однако оно отвечает трём главным, базовым принципам всего движения — добровольность, бескорыстие, сознательность участия человека в общественно значимой деятельности.

Общественный интерес ставится во главу угла — ведь любой человек совершает множество добровольных поступков, но большинство из них носят частный характер и направлены на себя любимого. Будем ли мы считать добровольцами ребят, которые собираются в парке и катаются на велосипедах? Они собираются добровольно, бескорыстно и сознательно, чтобы приятно провести время, но в их деятельности отсутствует социальный мотив. Катание на велосипеде — это частный интерес, который не относится к общественно значимой деятельности. Добровольчество — это возможность человека почувствовать себя гражданином, сделать свой вклад в развитие общества.

Однако не все так радужно. Добровольчество — это не всегда все хорошее против всего плохого. Существует и «темное добровольчество», которое тоже бьется за место под солнцем. Например, скинхеды — разве они не добровольцы? Они точно также собираются по своему собственному желанию, бескорыстно. А про сознательность и говорить нечего — сплошная идеология. Причем они абсолютно уверены, что действуют

в общественных интересах. По всем формальным признакам — это добровольцы, прямой зачаток гражданского общества (оно тоже бывает разным). Религиозные секты — то же самое. Можно спорить о сознательности, но в остальном — все признаки налицо.

Почему важно помнить об этом? В некоммерческих организациях (НКО) часто забывают, что жизнь проходит не в чистом поле, а в плотной конкурентной среде. За смысл, содержание понятия «доброволец» идет самая настоящая битва. Не факт, что через несколько лет добровольчество останется таким, каким мы его знаем сегодня. Ведь были же в Израиле добровольческие террористические бригады. А сегодня мы уверены, что это никогда не повторится?

Так или иначе, одним из главных принципов добровольческой деятельности является человеческое участие. Добровольцы нужны, прежде всего, там, где не всегда могут помочь деньги, но где присутствует острая необходимость в равнодушном человеческом отношении к проблеме и прямом действии.

Если попытаться сформулировать в самом общем виде, люди занимаются добровольчеством, потому что верят, что возможен какой-то иной тип отношений в обществе, кроме «коммерческого обмена и властных приказов». Добровольчество занимается тем, что решает проблемы, не пеленгуемые бизнесом и государством. У бизнеса свои цели и задачи, он занимается своим делом. Государство, особенно начиная с 1990-х годов, последовательно сбрасывает с себя все больше социальных обязательств и, видимо, продолжит делать это в будущем (в силу самых разных причин, зачастую вполне объективных). Добровольчество — это способ для общества решать свои собственные проблемы. Как всегда, спасение утопающих остается делом рук и ног самих утопающих.

Государство решает проблемы с помощью силы, оно отдает распоряжения, и все должны подчиниться (платить налоги, соблюдать законы и т.д.), иначе включаются санкции. Бизнес производит обмен одних благ на другие, он решает проблемы методом купли-продажи. Гражданское общество, в лице добровольцев, изменяет мир посредством совместных действий. Мы договариваемся, что будем помогать друг другу в сложных ситуациях. Добровольчество — это помощь граждан гражданам, без посредников в лице бизнеса и власти. Добровольцы — это люди прямого действия, приходящие на помощь тогда и там, где это необходимо, без лишних формальностей и проволочек.

Наконец, самое важное. Добровольчество — это способ возрождения доверия между людьми. В России катастрофически низкий уровень социального капитала, доверие не выходит за рамки семьи и ближайшего окружения. Люди не доверяют друг другу, полагаются только на самих себя. Низкий уровень доверия ведет к отсутствию солидарности (даже само это слово дискредитировано). Отсюда крайне сложно объединяться для решения общих проблем и выработки новых смыслов, что сказывается в целом на темпах общественного развития.

Сейчас время застоя в политике, кино, литературе, искусстве. Нет громких и ярких имен, больших событий и монументальных произведений, которые проживут хотя бы не-



сколько десятилетий. Пережевываем плоды прошлого, пытаюсь реанимировать старые заслуги предыдущих поколений — полет в космос, победа в войне, советские сериалы и песни. Своё новое создаём с превеликим трудом и скрипом. Страна представляет собой медленно разрушающееся здание, люди адаптируются к этому разрушению, успевают чинить лишь мелкие поломки в собственных закутках, но на капитальный ремонт здания не хватает ни времени, ни сил, а главное — желания. Но шанс еще есть.

Главное — это перестать обращаться только к государству и начать говорить с обществом. Иногда просто смешно слышать, как руководители общественных добровольческих организаций буквально требуют поддержки от государства или бизнеса. Увы, но старые времена, когда государство поддерживало все и вся — от клубов филателистов до африканских стран — канули в лету. Сегодня необходимо доказывать свою эффективность и право на существование. Всего добиваться самому, обо всем заново договариваться. Это и есть нормальная конкуренция в третьем секторе за людей, ресурсы, идеи. Нужно учиться быть привлекательным, интересным, успешным для людей.

Самое ужасное, с чем действительно трудно смириться активистам НКО, понять, что мало кто ждет нас с распростертыми объятиями. Люди в большинстве своем пассивны, не хотят брать на себя ответственность — и это нормально (как бы дико не казалось активисту). Все заинтересованы в том, чтобы добровольчество было (да кто против?), но каждый конкретно хочет избежать этой дополнительной нагрузки. Это не плохо и не хорошо, просто так устроена природа человека: сохранять энергию, избегать лишних нагрузок. Решается проблема двумя способами: угрозой, применением «санкций» (например, в Европе, если ты проявил нетерпимость, ксенофобию, с тобой перестают общаться, приглашать в гости и т.д.) или созданием позитивных стимулов (тем, кто участвовал в субботнике, бесплатные билеты в кино или посиделки за кружкой чая).

В России пока плохо получается и то, и другое. У НКО практически нет никаких ресурсов и инструментов, чтобы лишить человека чего-нибудь. Создавать положительные стимулы опять же удается крайне слабо из-за узкой ресурсной базы. Остается только уповать на совесть, долг перед обществом, моральные качества добровольцев и т.д. С каждым годом этот метод работает всё хуже, поскольку за добровольцев конкурируем не только мы.

Доброволец, помимо всего прочего, это человек, обладающий досугом, определённым свободным временем (пусть это всего лишь час в неделю, но и его надо найти). И если так смотреть на вещи, то желающих заполучить этот час внимания у современного человека хоть отбавляй. Со всех сторон несутся потоки информации, борющиеся за привлечение внимания:

- Политические партии и движения, с несопоставимо большими ресурсами, которые также стараются привлечь внимание людей, завоевать их досуг, предлагая побыть добровольцем в избирательном штабе, поучаствовать в политических дебатах. Словом — политические способы самореализации (иногда помогающие сделать политическую карьеру).

- Всевозможные обучающие и псевдообразовательные проекты, которые призывают не тратить время попусту, а вложиться в саморазвитие через обучение иностранному языку, получение водительских прав, второго образования, навыков игры на гитаре и фондовой бирже, психологические тренинги и спортивные секции. Все они конкурируют за свободное время потенциального добровольца.

- Разнообразные досуговые развлекательные практики — ночные клубы, тусовки, дискотеки, игровые автоматы, «ночные дозоры», боулинг, кинотеатры и прочее. У тебя наконец-то появился час свободного времени? Приходи к нам, и ты получишь максимум удовольствия! Надо же когда-то и отдыхать.

Наконец, сами добровольческие организации конкурируют друг с другом из-за людей, грантов и т.д. При таком взгляде становится очевидно: чтобы быть эффективной добровольческой организацией, надо, чтобы ваше предложение к людям было бы более сильным, чем остальные, из которых выбирает потенциальный доброволец. Такое предложение является результатом тщательного планирования, качественного менеджмента и исполнения. Необходимо уделять максимум внимания построению соответствующей инфраструктуры, которая должна включать общественное признание добровольцев, развитие соответствующих обучающих программ в области добровольчества, постоянную поддержку действующих добровольцев, повышение их навыков и знаний, предоставление возможностей для самореализации и многое другое.

Добровольчество — это не общественная самодеятельность, где всё непрофессионально и лишь бы выступить. Как раз такой поверхностный подход убивает желание людей участвовать в чем-либо в дальнейшем.

Приведу пример. Тысячи организаций занимаются профилактикой курения среди подростков — дети рисуют плакаты, поют песни и показывают сценки о вреде табака. И что в итоге? Дети начинают курить еще раньше, курят все больше и ситуация не меняется. Почему? Потому что уже сто раз доказано, что самый эффективный способ решения проблемы — это цена вопроса. 150 рублей за пачку сигарет, тотальный гражданский контроль над соблюдением запрета продажи табака несовершеннолетним — и кардинальные положительные результаты будут видны сразу же! Но это сложно, непонятно, как бороться с табачным лобби, нет опыта, это требует больших усилий и т.д. Словом, находится масса оправданий для того, чтобы этим не заниматься. А провести добровольческую акцию, заявить, что мы против табака — это легко, это просто, под это дают деньги, это одобряет власть и т.д. Все довольны, только проблема не решается.

Одна из преград, которую никак не могут преодолеть российские НКО и особенно те, кто занимается добровольчеством, это желание работать в белых перчатках, реализовывать проекты, которые меняют «атмосферу в обществе». Профилактика социальных проблем, тренинги личностного роста, конкурсы патриотической песни, разовые субботники и т.д. Конечно, все это тоже нужно, но выглядит искусственно, пока не решены базовые, вполне конкретные, и материальные вопросы. Например, можно бесконечно



долго учить детей, как правильно переходить дорогу, но первоначально стоит заняться дорожной инфраструктурой — добиться хотя бы возле школ и детских садов установки светофоров, «лежащих полицейских» и т.д.

То, что делают некоторые добровольческие НКО, немного напоминает попытку привить ребенку нормы этикета в доме, где не работает канализация. Только когда налажена инфраструктура, создан фундамент, тогда можно заниматься «атмосферными» вещами. Нужно быть ближе к людям, решать проблемы, о которых они говорят, а не которые мы придумываем себе сами за них. Но это уже сложнее, требуются навыки, опыт, знания технологий и т.д.

И последняя проблема, о которой крайне важно упомянуть. Очень многие добровольческие проекты проваливались, потому что люди брали на себя слишком большие обязательства: «Очистим город от мусора», «Каждой бабушке по волонтеру», «Искореним подростковый алкоголизм» и т.д. Иметь амбиции, в принципе, неплохо. Хуже, когда они начинают «застилать» взгляд, что впоследствии приводит к разочарованию. Естественно, силами одной, даже двух или пяти добровольческих организаций целый город от мусора никогда не очистить, всех подростков от алкоголя не оградить. И когда люди сталкиваются с этим, у них опускаются руки и начинается разговор из серии «тут всю систему менять надо», что служит психологическим оправданием для ничегонеделанья.

Не надо менять систему, нужно брать ровно столько ответственности, сколько можете унести. Нет смысла пытаться осчастливить всех (как бы этого ни хотелось), сделайте хотя бы довольными нескольких конкретных людей. Не можете добиться тотального запрета в городе продажи алкоголя несовершеннолетним? И не надо! Добейтесь этого хотя бы в вашем магазине, где сами покупаете продукты. В остальных районах пусть делают что хотят, а здесь — зона моей персональной ответственности. Конкретно этот магазин продавать алкоголь детям не сможет, потому что я сам лично, вместе с добровольцами буду проверять его (проводить контрольную закупку) каждый месяц и писать заявления в прокуратуру, если зафиксирую нарушения. Потом можно двигаться дальше, проверять весь район, далее вашу инициативу поддержат другие. Побеждает настойчивый и упорный.

Как показывает опыт Молодежного «Мемориала» именно такой подход приносит наиболее значимые результаты. Когда есть четкая зона ответственности, есть конкретные технологии, конкретные достижимые цели. В противном случае повышать «повышаемость» и понижать «понижаемость» можно бесконечно долго.

Добровольцы являются мощнейшим ресурсом, способным изменить окружающую действительность. Но для того чтобы эти люди смогли наиболее эффективно работать, снова и снова отдавали себя добровольчеству, требуется правильно строить с ними отношения, стимулировать не только их, но и самих себя на более качественный и ответственный подход к добровольчеству.

Глава 2.

Места обитания потенциальных волонтеров

Рано или поздно в жизни практически любой НКО наступает день, когда ей требуются добровольные помощники. Как правило, срочно и в большом количестве. Первое, где обычно начинают искать, — среди родственников, друзей и знакомых. Далее идут традиционные места массового скопления потенциальных добровольцев — университеты и школы. Но это только верхушка айсберга. Рассмотрим, какие площадки или институты собирают вокруг себя организованные группы. Группы нас интересуют, потому что они уже минимально организованы, внутри существует доверие, людям легче вместе на что-то решиться, с ними проще договориться через лидера группы, чем искать добровольцев поодиночке.

Далее рассматриваются всевозможные площадки скопления самых разнообразных групп, к которым можно обращаться за помощью и которые почему-то часто остаются за рамками внимания НКО. Наша задача продемонстрировать максимально широкий спектр таких площадок, чтобы была возможность выбора той, которая наилучшим образом подходит к конкретной ситуации.

Образовательные площадки

Школы, лицеи, училища, техникумы, институты, университеты. В основном, специалисты по молодежи любят работать со студентами и школьниками, практически полностью игнорируя ПТУ. Действительно, уровень отдачи в таких заведениях в разы ниже, чем в студенческой аудитории. Но мало не означает ничего. Студенты и школьники сегодня — это крайне избалованная аудитория. За их внимание борются все: турфирмы, агентства по трудоустройству, ночные клубы, дискотеки, магазины, политические партии и т.д. В ПТУ не приходит практически никто!

Однако, как показывает опыт Молодежного «Мемориала», эти ребята очень благодарны, когда приходишь к ним, предлагаешь в чем-то поучаствовать, занимаешься ими, разговариваешь. Они подчас лишены элементарного уважительного общения, и многие хотели бы восполнить этот пробел.

К образовательным площадкам мы отнесем и всевозможные курсы. Подготовительные, дополнительные, лингвистические, компьютерные, повышения квалификации и прочее. Специфика в том, что они не всегда принадлежат учебным заведениям, и не обязательно, что там учится одна молодежь. Но если, к примеру, вы хотите организовать фестиваль японского кино, значит, открывайте справочник или газету и ищите курсы японского языка. Там вы скорее найдете заинтересованную публику. Нужен веб-мастер для создания сайта за небольшие деньги? Поищите на курсах веб-дизайна, наверняка кто-нибудь согласится, чтобы «набить руку».



Спортивные площадки

Многие университеты, предприятия, организации имеют свои футбольные, баскетбольные, волейбольные или иные команды. Речь не идет о профессиональных спортсменах. Это просто команды любителей, которые собираются раз в неделю и таким образом проводят досуг. Для Вас главное, что они организованы, они знают и доверяют друг другу, к ним можно обратиться с предложением помимо игры поучаствовать в каком-нибудь благом деле. Группой всегда легче на что-то решиться, например, организовать благотворительный матч или пойти поиграть в футбол с детьми-сиротами.

В любом городе существуют спортивные секции по летним и зимним видам спорта, всевозможным восточным единоборствам. Это уже организованные группы, которых можно попросить поучаствовать в чем-либо. Например, во Владимире, когда антифашисты (в основном, девушки) проводили митинг против скинхедов, их безопасность бесплатно обеспечивали ребята из секции каратэ. Добровольческая помощь может быть разной.

Во многих дворах стали появляться **баскетбольные кольца, футбольные и хоккейные площадки**, а значит, и публика, которая периодически на них собирается. Почему бы ее не привлечь для уборки в собственном дворе? Или попросить тренера провести один-два мастер-класса для детского дома, ребят из неблагополучных семей, беспризорников?

В последнее время активно развиваются **экстремальные виды спорта** — альпинизм, прыжки с парашютом, сноуборд, езда на велосипедах ВМХ и т.д. Это подготовленная аудитория, которая, например, запросто нацепит вам любую растяжку на здание местной администрации или трубы местного завода, загрязняющего воздух. Главное — правильно позвать.

Во многих городах, как грибы после дождя, открываются **фитнес-клубы**. Там обитает специфическая аудитория, в основном женская. Девушки следят за собой, держат форму, там же они общаются друг с другом, возникает некоторая клубная атмосфера. Почему не попробовать поставить там боксы для сбора пожертвований инвалидам или тяжело больным? Организовать пару благотворительных занятий, договориться о скидке для ваших девушек-волонтеров. Возможны разные варианты.

Спортивные фанаты, в первую очередь, конечно, футбольные болельщики. Агрессивная аудитория, с которой возникает много проблем. Не стоит после матча устраивать пикет возле стадиона, особенно если их любимая команда проиграла. Но вполне можно попытаться привлечь их для демонстрации с флагами, «кричалками», «дудками» и т.д. Сыграть на их склонности к «акционизму», публичному проявлению своих чувств и эмоций. Главное — не перестараться и не потерять контроль. Для этого нужны жесткие договоренности с их лидерами, но они возможны.

Площадки досуга

В первую очередь речь идет об остатках советских практик. В российских городах многие дворцы культуры были приватизированы в 1990-е, но наверняка еще остались небольшие **кружки по интересам**. Как правило, это подвальное помещение, в котором

энтузиаст-любитель обучает чему-нибудь таких же энтузиастов и борется за свое выживание с местной администрацией или бизнесом. Это кружки филателистов, кройки и шитья, народных промыслов, поисковые и туристические клубы и т.д.

Такие площадки остро нуждаются в поддержке, поэтому активно идут на контакт. Можно привлекать людей оттуда, они с радостью поучаствуют в ваших акциях. Добавьте к своей акции колорита из какого-нибудь клуба народного костюма или танца. Получится яркое и запоминающееся шоу.

Отдельной строкой стоит **КВН** («клуб весёлых и находчивых»). КВНщики — энергичные, заряженные, динамичные молодые люди, социально мобильные, с лидерскими амбициями. КВН для них — способ реализации внутренней энергии (интеллектуальной — для авторов, эмоциональной — для актеров, воображения — для режиссеров). КВН — это не один человек, а готовая команда, которая может на простом языке донести сложные мысли до широкой аудитории.

Не так давно Comedy Club был награжден призом от гей-сообщества «за незлые шутки о гомосексуалистах». Если смешно, значит неопасно, бояться нечего. Чем не путь к воспитанию толерантности в отношении секс-меньшинств?

Развлекательные площадки

Ночные клубы и дискотеки. Понимаю, что далеко не каждый уважающий себя руководитель НКО отважится туда заглянуть. Означает ли это, что такие площадки закрыты для входа? Совсем нет. В любом клубе есть человек, который модерирует пространство — DJ, ведущий. Выйдя на него, вы можете уже о чем-то договариваться. Устроить тематическую вечеринку, поставить бокс для пожертвований, развесить объявление (опять же важно помнить о специфике аудитории и выборе языка послания). Думаете, не сработает? Просто попробуйте.

Кинотеатры, боулинги и кофейни. Места встреч для дружеских компаний. Как попасть в это замкнутое пространство, не нарушая приватность собравшихся? Самый очевидный способ — буклеты. Наверняка вы видели рекламные стенды с бесплатными открытками на входах в «модные» заведения. Почему не сделать свои открытки и просто оставлять их у входа или на столиках?

В кинотеатрах основной зритель — тоже молодежь. Можно ловить его при входе листовкой, пикетом, плакатом. В небольших кинотеатрах часто устраивают клубы любителей интеллектуального, старого, российского, японского и «другого» кино. Можно договориться с администрацией, чтобы иногда крутить свои фильмы и устраивать после них дискуссии.

Магазины. Да, да, не удивляйтесь. Например, известная сеть спортивных магазинов организовала большое шоу в связи с открытием очередного салона. Любые подобные мероприятия привлекают массу народу. Посмотрите, какие акции проводит бизнес, и подумайте, сможете ли вы внести в них свою лепту. Можно попытаться договориться,



чтобы вам дали площадку на небольшое время: к вам придут новые люди, а магазин получит репутацию социально ответственного бизнеса. Все довольны.

Творческие площадки

Представители творческой богемы редко идут на контакт с «какими-то там НКО». А вот только начинающие творцы активно ищут площадки, где бы могли реализовать свой потенциал. Речь идет об участниках различных **фото-, изо-, театральных студий**. Как правило, в них тоже скапливается талантливая молодежь. Вы хотите найти человека для оформления стендов или плакатов? Начинающий художник сделает это вам за полцены и ничуть не хуже, чем заслуженный шрифтовик.

В Молодёжном «Мемориале» существует практика снимать небольшие фильмы на правозащитную тематику. Начинающие актеры с удовольствием предоставляют свои услуги для съемок. Для них это работа на свое имя. Понятно, что на «Оскар» такие фильмы не претендуют, но в качестве учебного видеоматериала они отлично расходятся по школам.

Некоторые НКО, занимающиеся профилактикой и лечением наркомании (и не только они), используют **театр-терапию**. Ставят небольшие спектакли и пьесы с участием своих подопечных. Иногда волонтеры показывают театрализованные выступления в детских домах. Можно попробовать пригласить актера для небольшого мастер-класса по сценическому искусству.

Вообще актерская профессия должна быть близка некоммерческим организациям. Тема человеческого достоинства, борьбы с несправедливостью, служение обществу — вот где размах для театрального гения. Сейчас некоторые театры сами набирают добровольцев для помощи в организации спектаклей. Можно обращаться к ним, предлагать взаимовыгодное сотрудничество.

Близко к театру расположены **поэтические кружки**, которые еще можно встретить в городах. Журналов, предоставляющих им свои полосы, — единицы. Объявите конкурс «гражданских стихов» на интересующую вас тему и опубликуйте лучшие из них на своем сайте. Вспомните, как боялась советская власть и бросала в лагеря сотни поэтов. Несколькими строками Мандельштама для нее были страшнее дюжины западных диверсантов. Где сейчас эти «борцы пера»? Они есть, их нужно только правильно позвать.

Музыкальные площадки

Выделим их в отдельный блок, поскольку размах действительно широк. На поверхности лежат всевозможные **музыкальные школы**. Пожалуйста, приходите, агитируйте, набирайте в свои ряды.

При различных заведениях существуют **музыкальные хоры, музыкальные студии, ансамбли песни и пляски**. Готовые творческие коллективы, с программами, костюмами, репертуаром. Договориться с коллективом (хотя бы двумя-тремя артистами) дать

концерт в том же детском доме, а быть может, в колонии для несовершеннолетних, или на массовой акции — отличный повод привлечь внимание журналистов и общественности. Вам — внимание к решаемой проблеме, им — бесплатная реклама в СМИ.

При школах и вузах часто существуют **молодежные вокально-инструментальные ансамбли**. Группа из пяти-шести человек, которая держится на энтузиазме лидера и жаждет повторить успех «Beatles». Их достаточно просто разыскать через учащихся, по тем же афишам в городе или музыкальным сборищам молодежи. Вы предоставляете им бесплатно возможность выступить на своем мероприятии, они приобретают слушателей и новых поклонников.

Не стоит забывать и про **армии фанатов** музыкальных звезд. Если в ваш город приезжает популярная музыкальная группа, можно попробовать этим воспользоваться. В частности, Борис Гребенщиков активно выступает против войны и подписывает всевозможные заявления и обращения правозащитников по этому поводу. Юрий Шевчук также активно включается в гражданские инициативы. Группа «Пилот» поддерживает реформу милиции. Можно вспомнить концерты «Рок против наркотиков». Конечно, всегда сложно достучаться до знаковых фигур, но надо пробовать. Просто на секунду представьте, что получится...

К музыкальным площадкам отнесем всевозможные **музыкальные концерты и фестивали авторской песни** под открытым небом из серии «сырая палатка и писем не жди...». И взрослые и молодежь массово собираются на такие посиделки под гитару у костра. Только один пермский фестиваль «Пилорама» собрал больше 8 000 человек. Уверен, нечто подобное можно найти в каждом регионе. Причем, собираются там именно энтузиасты, легкие на подъем, романтики, идеалисты и просто внутренне свободные люди. Грех не использовать такие площадки для поиска добровольцев.

Площадки-форумы

Подразумеваются самые разнообразные **городские и региональные форумы, ярмарки, фестивали**, которые проходят раз в месяц, в полгода или год. Ну где еще искать сотрудников, как не на ярмарке вакансий для молодых специалистов? Такие мероприятия хороши тем, что вы получаете готовую площадку для презентации своих проектов перед собравшейся публикой. Сейчас почти в каждом более-менее крупном городе периодически случаются подобные мероприятия, достаточно просто следить за анонсами событий.

Посмотрите, что устраивают ваши коллеги из других НКО (да и не только они). Всевозможные **семинары, круглые столы, открытые лекции, публичные дискуссии, пресс-конференции** и т.д., затрагивающие гражданскую проблематику. Даже если вы не вписываетесь в формат выступлений, то хотя бы разложить свою литературу или буклеты в углу на столике вам разрешат. Часть собравшихся обязательно обратит на них внимание.

Городские праздники и массовые народные гулянья. Лучшего повода для распространения информации и поиска добровольцев сложно придумать. В один день весь го-



род выходит на улицы, собирается в определенных, заранее известных местах. Участвуйте в празднествах, просите слова, организовывайте свои площадки, распространяйте информацию.

Некоммерческие организации

Речь идёт о ваших партнерах, других НКО. Ассоциации, лиги, фонды, сети, движения и объединения граждан. Почти в любом городе сейчас можно найти какие-нибудь добровольческие социальные службы, профсоюзы, общества экологов, зоозащитников, инвалидов и т.д. Даже если они не занимаются напрямую вашей тематикой, то общие точки соприкосновения все равно можно найти.

Молодёжный «Мемориал» активно сотрудничает с организацией «Урал-Сервис», отрядами студентов-проводников на поездах, которые летом ездят в рейсы, а зимой занимаются общественно полезной деятельностью. Они не занимаются правами человека, но помогают восстанавливать музей истории политических репрессий «Пермь-36».

Достаточно просто взять справочник городских НКО или обычный телефонный и посмотреть, какие организации существуют в городе. Можно биться об заклад, что вы удивитесь их количеству, останется только выбрать самые качественные, с вашей точки зрения.

Интернет-площадки

Форумы. Форумов в Интернете огромное количество. Они уже структурированы, разбиты по определенным тематикам. Вы всегда можете зарегистрироваться и открыть собственную тему для обсуждения. Это очень удобный и малозатратный способ распространять информацию и искать добровольцев для участия в ваших акциях.

Чаты. Чатов в Интернете еще больше. Туда приходит, в основном, молодежь, чтобы познакомиться и пообщаться. Чаты также разбиты тематически, можно выбирать интересующие вас группы.

Живой журнал, или ЖЖ. По сути, это электронные дневники, в которых пользователи пишут «посты» (текстовые сообщения), а другие пользователи оставляют на них свои комментарии. Найти нужных вам ЖЖ-юзеров можно через поиск, который осуществляется по интересам пользователей. Достаточно забить «гражданское общество» или «права человека», чтобы перед вами открылся список пользователей с такими интересами. ЖЖ — наиболее удобная форма для ведения массовых дискуссий. Не раз именно благодаря ЖЖ локальные новости становились известны широкой общественности. Это сильный инструмент в умелых руках.

Социальные сети. К ним относятся «Одноклассники», «В контакте», «Мой круг» и т.д. Существует удобная система поиска по группам единомышленников, можно создавать свои группы и приглашать в них людей. Можно планировать события и также приглашать желающих на встречи, выкладывать фотографии, видео и снимки. Легкий и простой способ, который не сложно освоить. Все доступно!

Глава 3.

Такие разные-разные добровольцы

Когда люди ищут добровольцев, они думают примерно следующим образом: «Нам нужна помощь, так давайте найдем тех, кто хочет нам помочь». Результат — никого не найдете, потому что помочь конкретно вам никто не хочет (кроме близких и друзей). Люди хотят реализовывать в первую очередь собственные потребности и мотивы. Человек хочет помочь сиротам, а его сажают на телефон или бумажную работу и он даже не видит детей. Долго такой доброволец продержится? Вряд ли. Идти всегда нужно от мотивации людей.

Нет смысла расписывать в данной брошюре стандартные ходы по поиску и привлечению добровольцев, вроде того, что «определите возраст и состав потенциальных добровольцев, подготовьте для них фронт работ, напишите объявление и распространите по всем возможным каналам». Также не интересен набор «безликих» добровольцев, от которых требуется рутинная механическая работа — подойдет любой, который согласится или кого можно мобилизовать с помощью административного ресурса (классного педагога, деканата и прочее).

Подобные технологии хорошо расписаны в учебниках по поиску персонала и множестве разнообразных практических пособий. Уверен, что у каждого руководителя НКО есть набор таких стандартных шагов. Гораздо труднее понять, кого именно стоит искать и каким образом к ним обращаться, если вам важны личностные качества добровольцев. Вы планируете сетевой проект, или нужны «заводилы» для уличной акции, или наоборот «дотошные» бюрократы, тогда крайне важно подобрать адекватных людей. Готовых рецептов не существует, каждый раз приходится импровизировать и изобретать что-то новое.

Подход, который описан ниже, основан на текстах Артема Марченкова¹ и собственном опыте работы Молодежного «Мемориала». Прежде чем искать кого-нибудь, мы хотим понять, какой тип молодежи нам нужен, пытаемся представить некий собирательный образ человека. Чем он занимается, какая у него система ценностей, к чему стремится, на что «заводится» и т.д. Для этого всю молодежь делим на четыре условные группы. Типология отнюдь не универсальная, но нам помогает ориентироваться в безбрежном ювенальном море. Кстати, она прекрасно подходит и для анализа взрослых аудиторий. Примерьте эту типологию на себя.

¹ Артем Марченков, современный философ, медиа-активист, публицист, автор монументальной статьи «Правозащитный карасс в ювенильном море» // <http://www.pgpalata.ru/reshr/alm/01-04.shtml>



Первый тип «Растиньяк» — традиционалист, консерватор, патриот, ищет прочных основ и фундаментов, карьерист, конформист. Его мотивация позволяет быть эффективным офис-менеджером, администратором крупных (межрегиональных, международных, многочисленных) объединений, юридическим консультантом, организатором гражданских кампаний, сотрудником общественных приемных, аккуратным делопроизводителем, бухгалтером, фандрайзером, пресс-секретарем, заведующим издательскими программами...

Чем старше, «продвинутое», профессиональнее та или иная добровольческая структура, тем больше в ней ценятся не только «хорошие люди» и заводилы, но и «рабочие лошади». Потребность в «растиньяках» растет пропорционально тому, насколько быстро развивается организация — от неформальной инициативы в сторону стабильно работающей социальной институции. Доброволец ведь не всегда работает с лопатой и веником, он вполне может вкладываться и своими профессиональными знаниями. В первую очередь, на эту роль подходят «юристы», «журналисты», «молодые гуманитарии», ставшие «жертвами академического перепроизводства». Поэтому, начиная с первых курсов университета, эта публика начинает искать «трудовой стаж».

Проблема в том, что современные молодые «растиньяки» в упор не видят добровольческие организации ни как «место работы», ни как «центр стажировки и повышения реальной квалификации», ни как социальный институт с собственной карьерной лестницей. Существует огромная проблема с преобразованием добровольческого опыта в другие сферы, и это серьезный вызов для руководителя. Рано или поздно, запас добровольческого энтузиазма проходит, а без «растиньяков» (занудных менеджеров с калькуляторами, отчетами и показателями) организация не выживет, потому что рутину не щадит никого.

Второй тип «Бумер». Прямая противоположность «растиньяку». Человек действия — минимум рефлексии, максимум активности, презрение к компромиссам, иерархиям. Продукт потребительского брэнда «Всё и сразу», отмечает все долгосрочные накопительские стратегии, «вечно молодой и вечно пьяный». Неокультуренный пассионарий, с полпинка заводящийся на «слабо»; конкретный как пень, «мустангообразный», примитивный в своем «черно-белом» видении (сверхидея, друг/враг, хорошо/плохо) сложного мира, «рыцарь». «Бумеру» нелегко уживаться в обычном конформистском мире «растиньяков», он жаждет подвигов и приключений, ему нужны доблестные поступки, эпические баталии и одиссеи.

«Бумер» может прекрасно занять свою нишу в добровольческой организации. Только не стоит сажать его на бумажную работу «растиньяка», он там как слон в посудной лавке. Его стихия — уличные акции, авантюры, походы, пикеты, борьба с несправедливостью и т.д. Там, где есть элемент преодоления себя, где нужна сила духа, мужественность, стойкость, вызов. Потребность в «людях действия» сейчас налицо, особенно когда надо вывести на акцию несколько десятков или сотен человек. «Растиньяк»

все прекрасно согласует с городской администрацией, уладит все формальности, но зажечь людей энтузиазмом он не сможет. Нужен «бумер» с его неумной энергетикой, революционным пафосом и блеском в глазах. Самое главное ограничение — это умение вовремя охладить разгоряченный пыл такого героя, а также чем-то занять его в «мирное» время.

Третий тип «Космонавт». Человек, который сам по себе, которому никто не указ, его свобода — высшая ценность. Чаще всего, не знатен и не богат от рождения. Азартен, требует новых вызовов и свершений, но без фанатизма «бумера». Космополитичен, легок на подъем, безответственный циник, живущий здесь и сейчас, адреналинщик, презирает конформизм «растиньяков».

Он живет будущим, любознателен, моментально загорается новыми идеями, ввязывается в эксперименты и также быстро остывает. Бескрайний цинизм, стёб и недоверие — это «защитный экран» от реальности, выдающей себя за реальность. Однако за внешней бравадой часто прячется большой романтик и тонкая внутренняя организация.

«Космонавты» стараются всегда быть не как все. Мания инноваций, чуткость ко всему «продвинутому», презентация себя «человеком без свойств», открытого всем свойствам одновременно, делают этот тип самым интеллектуальным, креативным, но крайне ненадежным союзником.

«Космонавту» в принципе не нужны традиционные социальные институты и всякие добровольческие организации. Его тошнит от колонн, маршей, дисциплины и принуждения, прописанных обязательств. Его можно лишь уговорить «помочь», «побыть с нами ненадолго» и всякий раз подчеркивать его независимый статус. «Космонавт» — это всегда штучный товар. С ним нужно много и долго возиться, уговаривать его, терпеть капризы и смены настроения, но лучшего «генератора идей» не найти. Если нужно заглянуть «за горизонт», сделать невозможное, пробиться туда, где еще не ступала нога добровольца, «космонавт» сделает это играючи, за завтраком.

Четвертый тип «Ушелец». Конструктор параллельных миров. Ему неуютно в современном неромантическом жестоком мире «растиньяков», «бумеров» и «космонавтов». Он создает собственные вселенные в виде виртуальных сетевых сообществ, либо уходя с головой в историческую реконструкцию, восточную философию, драконологию, внутреннюю Монголию и прочее. Его мир дает пристанище другим отверженным поэтам и непризнанным гениям. «Ушельцы» создают «игровые миры», своего рода «комнаты отдыха», «клубы выходного дня», позволяют побыть в режиме стертых, ослабленных норм, удовлетворяют потребность в инаковом общении, в сопереживании и самовыражении.

Как правило, это люди с заурядной внешностью, но богатым внутренним миром. Днем они могут быть клерками, аспирантами, застенчивыми тинэйджерами, зато в кругу своих они раскрываются на полную. И оказывается, что это — ра-



финированный эстет и интеллектуал, Арагорн, сын Араторна, исследователь Шамбалы, НЕО-Бродский и т.д. Для нас они выглядят безобидными чудиками, однако среди десятков тусовщиков-самозванцев есть и настоящие Толкиены. Главное, уметь их увидеть, оценить и правильно позвать. Добровольчество для «ушельцев» — это Клондайк, это место для их 200% самореализации, здесь они полноправные признанные творцы автономных культурных пространств. Они создают свою мифологию, сленг, ритуалы, символы и прочее. И это уже не детско-юношеская организация «Колокольчик», а плацдарм для альтернативных духовных практик.

Перечисленные четыре имиджа — нарочито утрированные публицистические карикатуры, макеты из папье-маше. Это четыре маяка, позволяющие протянуть сеть координат для ориентации в пространстве. Рассортировав потенциальных добровольцев по этим четырем полочкам, уже гораздо проще понять, какой тип нужен под конкретный проект или мероприятие.

Для себя мы все добровольческие инициативы соответственно делим на четыре большие группы. Под добровольческими инициативами следует понимать как сами добровольческие организации, так и отдельный добровольческий проект, акцию, мероприятие. Это важно, поскольку в НКО все занимаются всем, и зачастую какая-нибудь экспертная организация бывает вынуждена устраивать митинг или, наоборот, компании активистов может потребоваться провести круглый стол. Под такие разные инициативы потребуются разные типы добровольцев.

Первый тип — это **«добровольческая корпорация»**. Инициатива, где статусные позиции имеют, как минимум, больше двух ступеней: лидер — актив. Речь идет о проектах или организациях с развитой структурой управления, вертикальной иерархией, разделенными зонами ответственности (региональными филиалами — хотя и не обязательно), четким распределением ролей, документооборотом, уставом, должностными инструкциями и т.д. Глядя на что, зиц-председатель из «Золотого телёнка» мог бы воскликнуть: «О-о-о, да у вас контора!».

В качестве примера можно привести движение «Наши». Как бы к нему мы не относились, но там много построено на добровольных началах, многие молодые люди действительно идут туда добровольно. Соответственно, для таких инициатив лучший тип добровольца — это «растиньяк». Возможность получить халявные инвестиции в личностный рост, развитие лидерских качеств, накопление социального (престижные знакомства, связи в среде сверстников, менеджерские навыки) и символического (известность, дефицитные знания) капитала привлекает в первую очередь «растиньяков». Это их среда, в которой они чувствуют себя как рыбы в воде, видят карьерные ступеньки, четкую цель перед собой и готовы вкладывать свои таланты ради ее достижения. Такие инициативы как раз и держатся на людях типа «растиньяка». «Бумер» и «космонавт» никогда не будут участвовать в таких проектах. Для них они

имитационные, безжизненные, лишённые энергетика и драйва. «Ушелец» тоже будет сторониться таких корпораций, они не оставляют места для его тонкой душевной организации.

Вывод: затеваете крупный большой добровольческий проект, в котором будет много административной работы, будут иерархии, бонусы и всё прочее — ищите «растиньяков». Именно они ваша целевая аудитория. Искать «растиньяков» проще всего в академической среде, пока они еще не вросли в жесткие панцири различных корпораций. Это студенты-юристы, менеджеры, кадровики и бухгалтеры, которых бесперебойный образовательный конвейер выпускает пачками, не особо утруждаясь их трудоустройством. Соответственно, и звать подобную публику стоит не высокими идеалами общественного служения, а вполне прагматическими вещами — опыт, карьера, признание, полезные связи и т.д.

Второй тип — **«добровольческий десант»**. В отличие от корпорации, здесь минимум организационных форм. Инициатива возникает для оперативной работы «здесь и сейчас». Устав, членство, как правило, вынужденная мера (ну надо же хоть что-то писать на визитке). Все, что мешает движению, — долой, процедуры саморегулирования — для «офисных клерков». Добровольческая организация — не цель, но средство. Офис — это не место работы, а плацдарм для наступления. Главное — это конкретная помощь людям. «Стратегия развития», «репутационные риски», «имидж в глазах населения», «социальный капитал организации» — понятия из другой жизни. Они искренне желают оказывать помощь всем пострадавшим от любого произвола: от родственников, соседей, коммерческих структур и т.д. Единственное ограничение — выбранное направление деятельности, специализация.

Самый яркий пример — зоозащитники. Животные не могут ждать, пока люди согласуют все бюрократические формальности, они нуждаются в помощи здесь и сейчас. Активисты движения «Еда вместо бомб» — это добровольцы, которые раздают на улицах горячую пищу бездомным. Для них самое главное — накормить голодных, все остальное уже вторично. Из политических проектов можно вспомнить национал-большевистскую партию (НБП) — ни карьеры, ни денег, ни широкого общественного признания членство в этой партии молодым людям не дает. Жизнь с нацболами — приключенческий квест, череда испытаний, смысл которых — доказательство и себе, и другим своей исключительности, исторического призвания, героизма. Атмосфера риска, романтизация своего жертвенного существования, форсированное докрасна воображение и предельная, панковская искренность в глазах нацболов искупают многочисленные издержки, связанные с их образом жизни. Партия «расплачивается» со своими сторонниками признанием, солидарностью, общением, «адреналином», чувством причастности к «большой миссии» и т.д.

Вывод: планируете акционистский проект, масштабное уличное мероприятие, пикет, борьбу с несправедливостью — лучших и более преданных сторонников, чем «буме-



ры», вам не найти. Нужно идти на их площадки, смотреть, где обитает подобная публика (спортивные фанаты, панки, рабочая молодежь, учащиеся ПТУ и прочее). Соответственно и призывы к «бумерам» должны быть энергичными, заводными, откровенно авантюрными. Чем безнадежнее будет выглядеть предприятие, тем скорее «бумер» на него откликнется.

Третий тип — «добровольческая сеть». Добровольческая инициатива, в которой вертикальные отношения сведены к минимуму, часто к одному модератору. Сеть может быть как постоянно действующей, так и возникающей стихийно. Может состоять из сторонников как в одном городе, так и по всей планете. Может существовать только виртуально или под один конкретный проект. В её основе мобильность, гибкость, размытые границы, личностная коммуникация участников. Так же, как и в случае с «десантниками», организационные формы лишь дань уважения Минюсту. Это зона открытого добровольческого космоса, социального воображения и экспериментов.

Пример такой сети — Международная сеть «Молодёжное правозащитное движение», у которого сторонники разбросаны в нескольких десятках стран по всему миру. Это именно сеть автономных объединений, которые присоединяются к той или иной проводимой кампании. Другой пример — добровольные объединения людей в виртуальных социальных сетях. Сообщества в Живом Журнале, группы «В контакте» — это тоже пример сетевых сообществ и инициатив. Большинство из них, лишь общаются друг с другом, но и этого бывает достаточно. Когда в близкой по идеологии группе состоит 20-30-100 тысяч человек, найти десятерых добровольцев становится очень просто.

Вывод: затеваете сетевой проект (виртуальный, региональный, международный) с множеством неясных моментов, оговорок «если», абстрактными гуманитарными целями — ваша аудитория «космонавты». Например, необходимо вывести в публичное пространство некую тему, сделать так, чтобы ее стали обсуждать. «Космонавт» на раз-два организует вам кампанию в блогосфере, свяжется с заокеанскими товарищами, напишет папе Римскому и Президенту. Уже через неделю о вашей проблеме будут говорить с экранов телевизоров и наперебой брать у вас интервью. Для «космонавта» не важна ваша проблема, ему важен азарт, эксперимент, вызов. После того как цель будет достигнута, он, скорее всего, потеряет к вам интерес, если не будет нового вызова. После высокого старта «космонавта» должны приходиться «растиньки» и закреплять успех начатого.

Искать «космонавтов» нужно вокруг сообществ постмодернистской литературы, музыки и кино, программ международных студенческих обменов, совместных волонтерских проектов западных и российских НПО, культурно-просветительских инициатив, околбогемных и андеграудных тусовок. Обращаться следует особо, эксклюзивно, как к социо-гуманитарным мыслителям или великим гуру. Однако, как и «бумеров» легко поймать «на слабо»: «один мой знакомый, большой известный специалист, пообещал

мне... (вписать нужное), сам не смог и сказал, что никто не сможет...». Считайте, что его вниманием вы уже завладели, дальше дело техники.

Наконец, последний, четвертый тип — это «**добровольческий клуб**». Пожалуй, наиболее распространенная инициатива в добровольческой среде. Это особый вид корпоративной культуры. Это союз единомышленников, как правило, друзей, чьи взаимоотношения далеко выходят за рамки сугубо профессиональных. Формализованные процедуры — часть ритуала по выражению симпатий и признанию личных заслуг. Деятельность строится на доверии, межличностной коммуникации, симпатиях и антипатиях, привязанностях, учетом персональной специфики. В минусе — если работа встанет на пути такой дружбы, значит, это «неправильная» работа. В плюс отнесем максимум внимания к людям, отношение к делу «с душой», следовательно, личная ответственность.

Пример — Молодёжный «Мемориал». Мы скорее принадлежим именно к этому типу добровольческих организаций, и наши проекты во многом строятся на клубной культуре. Добровольцы работают в «волонтерской социальной службе», ухаживая за жертвами политических репрессий, обучаются на «творческих мастерских волонтера», ходят в поисковые экспедиции и ездят в летние лагеря. Все это проходит под флагом прав человека, толерантности и т.д. Мы часто говорим, что наши добровольцы — это большая семья, это традиции, ритуалы, иерархии, семейные праздники и прочее.

Другой пример — «ролевики», движение исторической реконструкции.

Вывод: хотите создать клубную атмосферу доверия, инаковости, эксклюзивности, масонскую ложу, сообщество посвященных, элитарную тусовку — ищите «ушельца». Он мастер в делах конструирования социального пространства. Такие люди живут своим делом, вовлекают других в создаваемые ими миры, они прекрасно чувствуют людей, улавливают командный дух, групповые настроения. Искать «ушельцев» нужно в «субкультурных заповедниках»: организациях или объединениях культивирующих автономные, альтернативные практики, ценности и образцы поведения. Вокруг рок-групп, играющих «альтернативу», книжных магазинов и клубов, выпускающих или распространяющих модную литературу, видео, DVD, проводящих дискуссии и «сейшены» (Гилея, Фаланстер, Час Ч, Ультра.Культура, Ad marginem, клуб Джерри Рубина и др.), фестивалей экспериментального кино, выставок современного искусства и т.д.

Следует ещё раз напомнить, что любые попытки вписать жизнь в узкие рамки схем и таблиц обречены на упрощение. Данную типологию следует рассматривать всего лишь как один из возможных инструментов, но не универсальную «отмычку» для решения всех проблем. Используйте ее для своих нужд, дополняйте, преобразуйте, усиливайте себя за счет подбора наиболее подходящих именно вам добровольцев.



Глава 4.

Как наладить работу добровольцев

Большинство добровольцев, приходящих в организации, — это творческие люди, с особой мотивацией и системой ценностей. Творческий человек — это тот, кто вместо проблем видит возможности. Такие люди очень разные: одни зависят от приливов энергии, другие работают как конвейер. Предпочитают работать «по большому» или, наоборот, фокусируются на деталях. Одни успешно работают в группах, другие являются социопатами. Однако общим для них всех является потребность в благоприятных организационных условиях, которые побуждали бы к творчеству, имели механизмы для мобилизации ресурсов, оказывали поддержку в нужный момент и т.д.

Существует несколько правил того, как должна выглядеть интересная работа. Работа должна:

- быть разнообразной в разумных пределах;
- предоставлять возможности обучения;
- требовать от людей принятия определенных решений и умения полагаться на собственные силы;
- налаживать горизонтальные командные связи;
- гарантировать людям, что их усилия осознаются и отмечаются;
- давать возможность видеть, как личные усилия влияют на работу всей организации;
- результат должен казаться им стоящим, вести к желаемому будущему.

Идеальный вариант — создать в организации автономное пространство роста добровольцев. Например, отдать им на откуп сайт, корпоративную газету или небольшой раздел, рубрику и т.д., куда можно периодически заглядывать и смотреть, что из кого вырастает. Место, где доброволец мог бы без последствий совершать ошибки и приобретать профессиональные качества. Тем самым в полуигровой, безопасной форме он бы учился пониманию основ некоммерческой деятельности, раскрывал бы свой внутренний потенциал, занимался саморазвитием.

В данной главе мы попытаемся обозначить ключевые проблемы, с которыми сталкивается большинство НКО в работе с добровольцами, и наметим возможные пути их решения. Сразу стоит сказать, что описываемые проблемы были зафиксированы самими добровольцами в Молодёжном «Мемориале» и ряде других НКО. То есть, если руководитель считает, что это не проблема и вообще не стоит тратить время на такую ерунду, это вовсе не означает, что доброволец думает точно также. Заурядный вопрос для руководителя НКО может оказаться непреодолимой преградой для волонтера. Нужно всегда иметь эту разницу в голове. Рассмотрим на конкретных примерах.

Трудности с объяснением того, чем занимается организация

Доброволец, который недавно пришел в организацию, пытается объяснить себе и своему окружению, чем он и вся команда занимаются и зачем всё это надо. Причем он хочет сделать это на простом русском языке, так, чтобы могли понять его мама, папа, бабушка, сокурсник, сосед и т.д. Такая задача сразу отсекает заумные фразы вроде «содействие устойчивому развитию институтов гражданского общества», «продвижение идей толерантности» и т.д. При вашем объяснении ему миссии организации всегда лучше исходить из презумпции полного непонимания и даже враждебности, разжевывая каждое слово.

Как это происходит на практике?

Ему говорят: «Мы содействуем формированию гражданского общества».

Он думает, что большая часть его знакомых не поймет, о чем вообще идет речь.

Ему говорят: «Добровольчество признают и уважают на Западе».

Он видит тесный офис с маленькой командой, старыми компьютерами и не понимает, зачем это всё надо в России.

Ему говорят: «Наша деятельность значима для общества. Мы смогли многого добиться».

А он вспоминает, что сам-то совершенно случайно узнал об этой организации от знакомых.

Как обычно решается такая проблема? Руководитель организации проводит часовую беседу с молодым человеком с глазу на глаз. Долго рассказывает свою биографию, почему он начал этим заниматься, как сложно тогда было и как безответственна сегодня молодежь, которая получила свободу и не ценит её. Потом начинается рассказ о том, как значима эта деятельность, что это высокое служение обществу. Что нужно пахать 25 часов в сутки, чтобы хоть чего-то добиться. После этого, по-отечески похлопав по плечу, говорит: «Ничего, вырастешь — поймешь». С этого момента, считается, что молодой человек прошел обряд инициации.

В голове у добровольца, особенно если он недавно пришел в организацию, нет четкой картинки: кто, что, зачем и почему? Словосочетания «третий сектор», «добровольчество», «гражданское общество» лишены для него значимого содержания. Он пока еще не знает другие организации, не знает людей в них, не знает, чем они занимаются, не знает, чем НКО отличаются от коммерческих организаций.

Для того чтобы избавить руководителя организации от необходимости каждый раз изобретать новые способы объяснения миссии в разговоре с новичками-добровольцами и судорожно вспоминать, не забыл ли он о чем-нибудь упомянуть, лучше сделать полноценный буклет. Желательно цветной с несколькими фотографиями, написанный простым русским языком, который бы подробно объяснял, чем занимается организация и почему считает это важным. Кроме того, такой буклет новичок сможет показать родителям, друзьям и знакомым. Это хорошая возможность донести точную информа-



цию об организации до окружения этого молодого человека и вполне возможно, что кто-нибудь из его друзей заинтересуется.

Чтобы такой буклет (страничка, брошюра) получился доступным, необходимо осветить в ней несколько моментов. Молодой человек понимает, чем занимается организация, если он знает ответы на следующие вопросы:

Из кого состоит организация?

Каковы цели и задачи организации?

Какие проблемы она решает?

С какой аудиторией работает?

Каких результатов удалось добиться?

Почему эта деятельность значима?

Либо можно пойти другим путем и предложить добровольцу прочитать несколько значимых книг, которые создадут у него представление о специфике работы в третьем секторе. Вот примерный список такой литературы, которую всегда хорошо держать под рукой в офисе и дополнять произведениями, значимыми для вашей деятельности:

- Джордж Оруэлл. «1984», «Скотный двор».
- Евгений Замятин. «Мы»
- Олдос Хаксли. «О, дивный новый мир!»
- Евгений Шварц. «Дракон», «Тень» и другие пьесы
- Братья Стругацкие. «Трудно быть богом»
- Юрий Олеша. «Три толстяка»
- Борис Пастернак. «Доктор Живаго»
- Хулио Кортасар. «Граффити»
- Кен Кизи. «Пролетая над гнездом кукушки»
- Юрий Домбровский. «Факультет ненужных вещей»
- Франц Кафка. «Замок», «Процесс»
- Генрих Бёлль. «Бильярд в половине десятого»
- Альбер Камю. «Бунтующий человек»
- Рэй Бредбери. «471° по Фаренгейту»
- Джон Роналд Роуэл Толкиен. «Властелин колец»
- Джон Фаулз. «Коллекционер», «Волхв» и др.
- Эрнест Хэмингуэй. «Праздник, который всегда с тобой», «Прощай, оружие!»
- Пауло Коэльо. «Алхимик», «Вероника желает умереть» и др.
- Джером Сэлинджер. «Над пропастью во ржи»
- Герман Гессе. «Игра в бисер», «Степной волк» и др.
- Антуан Сент-Экзюпери. «Маленький принц», «Цитадель» и др.
- Ричард Бах. «Иллюзии», «Карманный справочник Мессии», «Чайка Джонатан Ливингстон» и др.
- Габриэль Гарсиа Маркес. «Сто лет одиночества» и др.

- Бернард Шоу. «Пигмалион» и др.
- Сергей Довлатов. «Компромисс» и мн. др.
- Роберт Хайнлайн. «Чужак в чужой стране»
- Генри Лайон Олди. «Герой должен быть один»
- И т.д.

Трудности ориентирования добровольца в организации

Если штат НКО приближается к десятку человек, разобраться добровольцу с ходу в перипетиях иерархической лестницы бывает крайне сложно. Неразрешимой проблемой для него становится необходимость выполнять указания штатных сотрудников и при этом не погибнуть под валом поручений со всех сторон: от председателя, потом заместителя председателя, потом бухгалтера, потом менеджеров, потом партнеров организации, клиентов, других волонтеров, вплоть до уборщиц и вахтерш. Доброволец часто попадает в ситуацию выбора, когда ему необходимо решить, чьи поручения он обязан исполнять, от каких вправе отказаться и к кому он может обратиться за помощью.

Проблема, типичная для многих НКО. Происходит это примерно так: руководитель организации объясняет добровольцу, кто является его куратором, но потом добавляет примерно следующее: организация у нас маленькая, людей не хватает, поэтому иногда другие сотрудники будут просить тебя выполнить небольшие поручения. Через месяц, погрязнув под шквалом срочных просьб, доброволец снова идет к руководителю, чтобы тот оградил его от нападков со стороны старших товарищей. Руководитель собирает нескольких человек, грозит пальцем, что нельзя слишком эксплуатировать добровольцев, на что те справедливо отвечают, что они не эксплуатируют, а подключают его лишь во время аврала. Поскольку в большинстве НКО аврал — это почти нормальный рабочий режим, руководитель лишь разводит руками: «что поделывать, никто не обещал, что будет легко».

Речь может идти о двух моментах: когда организация действительно не справляется с объемом взятых на себя обязательств и все работают на износ, либо когда штатные сотрудники просто скидывают с себя часть обязательств на добровольцев. Решение сверхзадач в сжатые сроки, с полной выкладкой персонала рано или поздно кончится надломом для отдельных сотрудников или организации в целом. Если добровольца кидают на несколько направлений, растягивают по разным проектам, это ведет к падению эффективности. Такая неразбериха снижает общую управляемость, поскольку сложно контролировать и планировать деятельность в условиях неопределенности (справится — не справится, успеет — не успеет и т.д.). Кроме того, это отрицательно сказывается на атмосфере в организации, персонал старается не попадаться лишней раз руководителю на глаза, инициатива становится наказуемой, растет раздражительность, вероятность конфликтов увеличивается.



Другая ситуация, когда штатные сотрудники откровенно начинают «ездить на шее» добровольца. Причем чаще всего добровольцу выдают какие-то отдельные куски, разрозненные задания первичного уровня («ты только собери мне информацию, а я дальше сам напишу»), такая ситуация не дает ему возможности развиваться. Причем достаточно часто результаты такого труда присваиваются другими. В результате молодой сотрудник рискует превратиться в старшего по «куда пошлют», лишаясь собственной специализации, профессионального роста и мотивации.

Что тут можно сделать? Если мы говорим о ситуации перманентного аврала, нужно понимать, что далеко не все люди получают удовольствие оттого, что надо быстро обрабатывать в трех разных направлениях одновременно и писать проекты за одну ночь. Некоторых это бодрит, а кого-то вводит в ступор и изматывает бессонницей. Поэтому стоит либо прямо, честно и откровенно объяснить добровольцу, на что он подписывается (вечный цейтнот, постоянный dead-line «еще вчера», задания вне сфер компетенции и т.д.), либо, возможно, что для организации пришло время заняться самоограничением. Например, ставить задачи исходя из реально (!) имеющихся ресурсов (особенностей сотрудников, приемлемых сроков исполнения, материально-технической и финансовой обеспеченности и т.д.). Зачастую (хотя не всегда) аврал — это симптом плохого менеджмента, неумения грамотно рассчитать силы и время.

В свое время Молодёжный «Мемориал» каждое лето проводил по шесть — семь, а то и восемь летних лагерей и поисковых экспедиций. Старались охватить как можно больше людей, расширить сферу своего влияния. Однако после такого напряженного лета, самим организаторам требовался серьезный перерыв, на который не оставалось времени. Из-за этого возникали пробуксовки осенью, долго входили в обычный повседневный режим работы. Сегодня Молодёжный «Мемориал» проводит не более 4-5 проектов за лето, что позволяет более качественно к ним подготовиться и экономит силы самих организаторов. Не нужно пытаться охватить все и вся, лучше сделать меньше, да лучше. В конце концов, не стоит забывать о том, что работа должна быть в радость, приносить удовольствие или как минимум удовлетворение. Запредельные нагрузки быстрее сжигают запас прочности организации. Нужно стремиться работать в режиме, оптимальном именно для вас.

В тех случаях, когда сотрудники просто эксплуатируют добровольцев, также необходимо навести порядок. Запретить всем сотрудникам обращаться к добровольцу с мелкими просьбами почти невозможно и порой неоправданно. Необходимо утвердить статус этих обращений. Если доброволец работает в одном проекте, а его просят помочь в параллельном, у него должно быть право отказаться. Это даже как-то звучит странно, но доброволец имеет право сказать: «Нет». Чем не слоган, который можно повесить в офисе добровольческой организации? Но лучше закрепить конкретного куратора, наставника, который целенаправленно бы занимался только добровольцами в НКО. Куратор может не только отбивать нападки, но и «догружать» добровольцев при необходимости.

Кроме того, зачастую путаница возникает не столько из-за разных начальников над добровольцем, а в силу его незнания организационных алгоритмов и схем документо-оборота. Ему необходимо узнать, где что лежит, и какой путь должен пройти тот или иной документ. Например, путь написания новости на сайт организации. Сначала ее пишет пресс-секретарь, затем отдает на вычитку юристу организации, если там есть сложные юридические моменты, потом новость ложится на стол шефу, который утверждает ее, и только после этого, новость отправляется редактору сайта, который размещает ее on-line. Итого четыре ступени.

И таких организационных схем и маршрутов в организации десятки. В рамках непосредственных обязанностей добровольца, ему, безусловно, что-то разъяснят, но общую схему он будет познавать методом проб и ошибок в течение длительного периода.

Выглядит это примерно следующим образом:

Его спрашивают: «Почему ты сначала мне не показал эти бумаги?»

Он думает, что ему раньше не предлагали такой услуги, пока гром не грянул.

Ему говорят: «Когда закончишь, надо будет это со всеми согласовать»

Доброволец судорожно начинает думать, что входит в это понятие «все».

На него кричат: «Все документы должны проходить через руководителя!»

А он прекрасно помнит, как на него недавно орали, что он прибегает с каждой мелочью.

С него спрашивают: «Ну, как ты этого не сделал? Это же элементарно!»

И он согласен, что элементарно, только раньше ему никто толком не объяснял.

Чаще всего, перед добровольцем ставят конкретную цель, подразумевая, что он уже знает, посредством решения каких задач и в какой последовательности она достигается (это ведь так очевидно и просто для сотрудника). В лучшем случае, иногда говорят о них вскользь, предлагают обращаться за советами. Сложность в том, что в НКО иерархии носят текучий, подвижный характер. Дефицит кадров зачастую вынуждает людей подменять друг друга, дублировать часть функций или наоборот замещать одним сотрудником нескольких человек, причем на разных этапах проекта часто происходит смена ролей и практик.

У руководителя организации и персонала их роли сидят в головах, как нечто само собой разумеющееся. У добровольца таких схем нет, и он вынужден тратить много времени на то, чтобы элементарно разобраться, кто и за что отвечает в организации. Он не знает, что и в какой последовательности нужно делать, кому и какие документы нести, что с кем согласовывать. Незнание порождает страх, что он обязательно сделает что-нибудь не так или забудет какой-нибудь важный пункт, поэтому включение в оргпроцессы происходит маленькими шажками длительный период. До тех пор, пока у добровольца не сложится в голове вся картина жизни организации, он не сможет раскрыть свой творческий потенциал.



Чтобы решить эту проблему, необходимо набраться терпения и спокойно, многократно проговаривать для добровольца внутриорганизационные механизмы. Чтобы сэкономить время, можно составить «карту компетенций» или «дерево ролей» штатных сотрудников, к кому и по каким вопросам можно обращаться.

Вариант карты компетенции сотрудников:

	<i>Должность</i>	<i>ФИО</i>	<i>Компетенция</i>	<i>Контакты, если нет на месте</i>
1	Председатель	Иванов Иван Иванович	Обращаться в последнюю очередь, если никто другой помочь не может	Если меня нет, спрашивай заместителя
2	Заместитель	Семенов Семен Семенович	Отвечает за наши проекты, решает почти все организационные вопросы	Тел. xxx-xx-xx
3	Менеджер (твой наставник)	Петров Петр Петрович	Ведет документооборот, решает технические вопросы	Тел. xxx-xx-xx
4	Бухгалтер	Ольгина Ольга Олеговна	Отвечает за все финансовые вопросы	Тел. xxx-xx-xx

Если в организации существуют многоступенчатые операции (несколько ступеней согласования решений по тем или иным вопросам, дублирование важной информации и т.д.) или документы с особым статусом (финансовая отчетность или другая закрытая информация, доступ к которой имеет ограниченный круг лиц), или же существуют особенности каталогизации и хранения материалов — обо всём этом необходимо проинструктировать добровольца. Такие инструкции можно делать в письменном виде в форме стандартов. Стандарт пресс-релиза, стандарт проведения публичных мероприятий, стандарт деловой переписки и т.д., где бы подробно объяснялось, что и в какой последовательности необходимо делать.

В Молодежном «Мемориале» мы делаем «памятки» для добровольцев социальной службы, в которых описываем основные моменты работы с пожилыми людьми, даем практические советы, обращаем внимание на подводные камни. Пожилые люди часто забывают многие вещи, случаются ситуации, когда волонтер сходил за продуктами в магазин, вернул сдачу, а бабушка забыла об этом, и говорит, что он присвоил ее деньги (это специфика работы со стариками, ее просто нужно брать в расчет и быть готовым к этому). «Мы советуем: пошел в магазин — запиши в блокнот, сколько денег тебе дали, сколько потратил, сколько сдачи принес, куда положил (лучше класть всегда в одно и то же место,

например, на комод или тумбочку). Обрати внимание бабушки, что ее деньги ты вернул, специально каждый раз проговаривай, не ленись». Такие стандарты или памятки позволяют Вам передавать добровольцам свой опыт, ограждая и от ошибок и лишних проблем.

Трудности с планированием времени занятости

Для многих руководителей некоммерческих организаций, работа давно стала образом жизни, и они невольно ожидают того же самого от своих последователей. И здесь возникает целый ряд сложностей, не каждый доброволец согласится забыть про личную жизнь и мещанские радости, помнить о высокой миссии, до конца отдаваться делу и т.д. Проблема кроется в разделении зон служебного (должностных обязанностей), мессианского (помощь близким как главная ценность) и личного (за рамками добровольчества тоже замечена жизнь). Доброволец вынужден охранять границы своей приватности от постоянной экспансии (зачастую произвольной) коллег миссионеров.

Его просят: «В выходные надо сходить на акцию. Ты же знаешь, как это важно!».

А он думает, что на акции ходит чаще, чем на свидания с девушкой.

Ему говорят: «Да, у нас ненормированный рабочий день».

Он негодует, почему же тогда приходится работать почти круглые сутки.

Ему говорят: «Решай сам, у нас все добровольно».

Он понимает, что все равно не пойдет против воли всего коллектива.

Самое главное, предлагать добровольцу что-либо всегда следует таким образом, чтобы человек мог спокойно отказаться, не испытывая чувство неловкости. Для многих людей, особенно молодых, очень сложно сказать «нет» взрослому, авторитетному человеку. Поэтому сам руководитель должен быть максимально корректным. Если он понимает, что добровольцу придется совмещать функции пресс-секретаря, менеджера и пиарщика, то стоит сразу его об этом предупредить, не рассчитывая привлечь постепенно и незаметно (это просто нечестно).

Вот некоторые простые общие советы. Если доброволец рассматривает свою деятельность как вклад в общее большое дело и готов сильно перерабатывать, то нужно серьезным образом поощрять подобные инициативы:

- отмечайте вклад добровольца в годовом отчете;
- можно дать ему возможность участвовать в общем планировании;
- предоставляйте ему право на самостоятельные решения;
- давайте испытать общий с организацией успех;
- можно отправлять добровольца на стажировки, тренинги, статусные мероприятия;

побывать в другом городе, познакомиться с новыми людьми, «поручаться» с важными персонами, узнать для себя что-то новое — это всегда увлекательно.

Можно поиграть с разновидностями карьеры. Существует хорошее правило: делайте всех добровольцев начальниками. Пусть он будет начальником по ксероксу или самым



главным по корпоративным праздникам, это неважно. Если нет возможности присвоить официальный статус, можно придумать символический (лишь бы звучало пафосно).

В поисковых экспедициях и летних лагерях Молодежного «Мемориала» это происходит естественным образом. Зачастую ребята сами присваивают себе тот или иной статус: «главный костровой», «эксперт по бане», «смотрящий по продуктам» и т.д. Все это выглядит забавно и смешно, но для самих ребят крайне значимо. Так в одну экспедицию с нами ходил беспризорник, жизнь которого не сильно баловала. Когда его сделали боцманом на одном из катамаранов, он был ужасно горд, потому что это был первый личный статус в его жизни, если не считать статус «детдомовский». (Кстати, он до сих пор периодически участвует в наших проектах). Для молодых людей в первую очередь необходимо признание, подтверждение их значимости. Поэтому не стоит скучиться на публичное провозглашение их заслуг, какими бы они не были.

Отдельно стоит оговорить вопрос с личным временем добровольца. Обычно нормальными (ожидаемыми с точки зрения среднестатистического человека) являются следующие правила хорошего тона руководителя:

- Желательно избегать деловых звонков до 8 часов утра и после 22 часов вечера; в выходные, праздничные дни и при нахождении человека в отпуске, за исключением действительно критических ситуаций.
- Если человек находится в другой местности, пожалуйста, не забывайте о часовых поясах.
- Рекомендуются согласовать с добровольцем, на какой телефон ему предпочтительнее принимать звонки, на домашний или на личный мобильный.
- Избегайте любых замечаний добровольцам относительно содержания их личной коммуникационной активности в офисе. Лучше делать замечания относительно её объёма.
- В свободное время доброволец предоставлен сам себе и имеет полное право заниматься, чем ему заблагорассудится. Поэтому любые выяснения, почему не подошел к телефону, почему не перезвонил, увидев сообщение о неприятом вызове, или что за шум слышен в телефоне, неуместны.
- Не допускайте принуждения (в т.ч. и неформального) добровольца к участию в корпоративных тренингах, праздниках и т.п. мероприятиях.

Особо стоит обратить внимание на коллективные мероприятия в организации: рабочие совещания, планерки, заседания, корпоративные праздники, посиделки и т.д. Доброволец часто оказывается в ситуации выбора, когда ему необходимо с одной стороны «вписаться» в коллектив через общие мероприятия, а с другой не наступить «на горло собственной песне», отстоять свою индивидуальность.

Ему говорят: «Завтра у нас оперативка. Быть обязательно»

А он думает, почему оперативным рабочим совещанием называют двухчасовые воспоминания и философские «размышления за жизнь» лидера организации?

Ему напоминают: «Послезавтра к нам придут (гости, друзья, волонтеры). Пожалуйста, будь».

Он возмущается, чего к ним постоянно кто-то ходит и почему он должен при этом исполнять роль встречающей массовки.

Его приглашают: «Через неделю день рождения шефа».

Он понимает, что это приглашение, от которого невозможно отказаться.

Ему говорят: «На новый год у нас будет театрализованный вечер. Подумай, что ты хочешь подготовить?».

Он удивляется такой безапелляционной постановке вопроса «хочешь».

Проблемы корпоративных собраний, с точки зрения, руководителя организации выглядят крайне просто. Есть рабочие собрания, на которых всем надо быть, и праздничные, которые являются добровольными. Соответственно каждый сам решает принимать в них участие или нет. Причем организаторы таких мероприятий, как правило, абсолютно искренни в желании устроить людям праздник, всем дружно повеселиться и отдохнуть. Естественно, никого силой не заставляют, и, в принципе, любой может отказать. Однако не следует забывать, что доброволец подчас может оказаться стеснительным человеком, который не способен сказать «нет». Иногда необходимо заниматься самоограничением в своем желании создать дружный коллектив. Помните, куда вымощена дорога из благих намерений.

В Молодежном «Мемориале» мы стараемся избегать мероприятий, которые сталкивают людей «нос к носу» (особенно, когда присутствуют новички, или добровольцы еще плохо познакомились между собой). Таких, на которых все сидят за столом друг напротив друга и не знают что сказать. Лучше придумывать какое-то общее дело, которое создает условия для более непринужденного общения. Например, совместный просмотр фильма с последующим обсуждением (это может быть и легкая комедия, что раскрепощает людей). Можно пригласить местных музыкантов, начинающую группу, и устроить «квартирник». На новый год мы практикуем небольшие походы в лес. С утра 31-го декабря выезжаем недалеко за город, устраиваем пикник, водим хоровод вокруг настоящей елки, а вечером возвращаемся в город к новогодним столам. Наконец, всегда остаются коммерческие развлечения в виде боулинга или пейнтбола. Словом, чем вынуждать людей знакомиться и веселить друг друга, лучше сразу придумать общее занятие, тогда общение пойдет гораздо легче, не будет чувства скованности и официоза.

Если общее мероприятие называется «оперативка», то она и должна проходить оперативно, с обсуждением текущих вопросов организации. При огромном желании поделиться с коллегами, что называется «личными переживаниями и размышлениями», это можно сделать на неформальной части в более узком кругу. Также не следует превращать оперативки в персональный «разбор полетов», иначе люди будут идти на них, заранее ожидая «нагоняя». Все порицания должны производиться строго тет-а-тет.



Несколько простых правил для общих собраний:

- Поощряйте инновации добровольцев посредством развития творческой атмосферы.
- Старайтесь обеспечить обратную связь от каждого человека.
- Давайте добровольцу чувствовать себя исключительным и востребованным.
- Признавайте индивидуальные особенности личности.
- Помните, что развитие профессионализма добровольца — это не то, что Вы делаете за него.
- Примите, что существует множество успешных и приемлемых для организации способов выполнения задания.

Что касается «неформальных» собраний, то предлагать поучаствовать необходимо так, чтобы у человека всегда была возможность отказаться, без ущерба для себя, своей репутации и взаимоотношений с коллегами. Дать конкретные инструкции о том, как это сделать крайне сложно, поскольку ситуации разнообразны. Вот лишь некоторые советы:

- Не следует забывать, что многие люди вообще не любят праздников. Некоторым девушкам, в силу разных причин не нравится, когда их все дружно поздравляют с восьмым марта и тащат на шашлыки, или напоминают об их днях рождениях. А некоторые юноши совсем не в восторге от 23-го февраля и т.д.
- День рождения руководителя или самой организации вовсе не обязательно должен быть главным праздником в году.
- Если люди согласились прийти на вечер, то стол должен сервироваться, учитывая религиозные, вегетарианские и иные особенности участников.
- Ни в коем случае нельзя принуждать к употреблению спиртного, особенно молодых людей.
- Если мероприятие происходит за городом, участникам лучше разрешить уехать на ночь домой, если имеется такая возможность.
- Если во время корпоративной вечеринки кто-то тихонько продвигается к выходу, не стоит громогласно призывать его остаться.

• Фотографии или видеозаписи с корпоративных вечеринок не должны попадать в публичное пространство без разрешения изображенных на них лиц! Никаких компрометирующих фотографий «В Контакте» или «Одноклассниках» — это табу.

Успех в профессиональной деятельности — это потенциал минус помехи, поэтому задача руководителя — проявить в каждом работнике его скрытые возможности. Ключ к решению этой задачи — создание комфортных условий для саморазвития. Добровольцы, выросшие в атмосфере открытости, доверия, которые охотно принимают ответственность, освобождают самого руководителя для выполнения дел более высокого порядка, на которые раньше он никак не мог найти время. Поэтому вклад в добровольцев рано или поздно окупается.

Проблема несанкционированного использования ресурсов организации

Ресурсы некоммерческих организаций всегда ограничены, в отличие от потребностей добровольцев. Поскольку они не получают вознаграждения в чистом виде за свой труд, то они начинают искать разные способы компенсации. Спектр таких компенсаций широк и строится по принципу «что не запрещено, то разрешено» — «халявное» ксерокопирование, распечатки, блуждания по Интернету, телефонные переговоры. Растрата материальных ресурсов лишь вершина айсберга, которую легче всего заметить, куда сложнее оценить потери времени, растущие издержки, разбалансировку правил, потерю доверия и снижение управляемости организации в целом. Особенно это опасно для крупных НКО, в которых такие явления могут существовать длительное время, прежде чем их распознают.

В организациях часто отсутствует прозрачная и общепринятая процедура, устанавливающая объемы и границы ресурсов, которые добровольцы могут использовать в личных целях. При знакомстве добровольцу лишь в общих чертах обрисовывают правила использования ресурсов организации в личных целях, которые сводятся к негласной формуле: «Пользуй в разумных пределах». Серьезных конфликтов не возникает, пока кто-нибудь не выйдет за рамки этой неформальной конвенции.

В условиях сокращения ресурсной базы третьего сектора, возрастания конкуренции между НКО, ориентации на четкие показатели эффективности, растрата организационных ресурсов, в конечном итоге, ведет к снижению конкурентного потенциала организации. Из-за того что нет четких правил, какими ресурсами и в каком количестве добровольцы могут пользоваться для своих нужд, возникает большое количество издержек для организации.

Систематическое нарушение правила в одной области ведет к девальвации всех остальных правил. Такие негласные растраты ведут к появлению скрытых иерархий. С одной стороны, провозглашается, что вроде все общее, с другой — далеко не всем позволено пользоваться ресурсами, лишь определенному кругу избранных, наиболее заслуженных. Происходит своеобразная скрытая сертификация личных вкладов добровольцев в организацию. «Тебе можно почту проверить, и тебе можно, а тебе уже нельзя, много тут вас таких ходит».

Решения этих распространенных проблем как всегда на поверхности. Во-первых, еще при знакомстве стоит поинтересоваться у добровольца, планирует ли он использовать ресурсы организации в своих личных интересах (смотреть электронную почту, распечатывать материалы по учебе и т.д.). Большинство подобных вопросов имеют технические решения: отдельная пачка бумаги для личных дел, индивидуальный объем Интернет-трафика для каждого добровольца, специальные программы, блокирующие доступ на «неправильные» сайты и т.д. Любые ограничения должны быть основаны на здравом смысле и конкретных прагматических причинах.



Во-вторых, нужно всегда держать в голове, что растраты со стороны добровольцев организации сигнализируют о срывах в организационном менеджменте. Лучше вынести за скобки моральную составляющую проблемы и подойти к вопросу с точки зрения управления. Причиной, по которой добровольцы начинают использовать ресурсы организации в личных целях, зачастую становится наличие у них неудовлетворенных потребностей. Возможно, назрела необходимость усилить мотивацию, выйти на открытый разговор. Диагностика может оказаться наиболее действенным способом борьбы со злоупотреблениями и позволит найти оптимальные пути решения для корректировки ситуации.

Некоторые идут на полную либерализацию ресурсной базы НКО, по принципу «для своих ничего не жалко, пользуйтесь на здоровье». Скорее всего, это не даст долгосрочных результатов — со временем такие «внутренние расходные статьи» будут расти и расти, пока не достигнут критической массы. А в результате всё равно не будут оценены, поскольку будут восприниматься как само собой разумеющееся.

Как показывает практика, разрешение «в пределах разумного» наиболее эффективно. Необходимо выявить причины возникновения злоупотреблений ресурсами, какие-то однозначно запретить, некоторые — разрешить при определенных условиях. Общий принцип прост: контролировать и ограничивать следует не сам факт занятия личными делами на рабочем месте, а объём этих дел и их влияние на рабочий процесс. Иными словами, нельзя отчитывать добровольца за посещение «не тех» сайтов, за распечатку «не тех» документов, но можно ставить вопрос о слишком большом объёме трафика или расходуемой бумаги. Самое главное — публично договориться о стандартах, установить конвенциональные нормы использования ресурсов организации.

В Молодежном «Мемориале» мы решили, что свою электронную почту добровольцы могут проверять в офисе, когда им потребуется. Для этого у нас выделен компьютер, за которым ребята могут поработать. Соответственно эти расходы мы сразу же включаем при планировании бюджета. Мы исходим из того, что письма иногда действительно бывают срочные, на которые нужно ответить как можно скорее. А вот распечатать реферат или курсовую работу можно и в университете в любой момент, поэтому распечатки на офисной технике у нас не приветствуются. Это не универсальное правило, в нем есть свои изъяны, но, по крайней мере, оно понятно для добровольцев, позволяет им ориентироваться в жизни офиса.

Глава 5.

Уйти, чтобы вернуться

Один из болезненных вопросов, с которым сталкивается большинство НКО — это даже не вопрос, как удержать добровольцев, а — как расстаться по-хорошему? На счет удерживания добровольцев в орбите организации, как показывает опыт Молодёжного «Мемориала», всё очень просто — надо быть интересным для людей, и они сами от вас не отстанут. «Приворотное зелье» существует только в сказках, в жизни надо заниматься трудоемкой работой по поддержанию постоянного интереса добровольцев к вам. Если вы идете навстречу людям, отталкиваетесь от их мотивации, а не навязываете свои планы, то всё будет хорошо. Не бывает универсальных рецептов из серии «как быть интересным». Если попытаетесь выдумать из головы, тоже ничего не получится, потому что надо идти от самих людей, подмечать их интересы, склонности, желания.

Давать советы как удержать добровольцев вокруг скучной и казенной организации, работающей на административном ресурсе, — бесперспективно. Если люди уходят, а на смену им не приходят новые, значит надо что-то менять в корневом каталоге, простым косметическим ремонтом, скорее всего, не обойдешься. Увы, но методы работы многих НКО не изменились со времен пионерии и комсомола. «И все как один, в едином порыве добьемся... (вписать нужное)». Самый яркий пример. Сегодня крайне мало добровольческих организаций работает с молодёжными субкультурами — готами, эмо, панками, рэперами и т.д. А как с ними работать? Где этому можно научиться? Нигде. Надо самому идти в тусовку, завоевывать авторитет, становиться лидером, предлагать свои идеи, получать насмешки и снова ввязываться. Если так смотреть на вещи, вообще не возникает вопроса, как удержать. Просто копчиком начинаешь чувствовать, что надо сказать, а о чем лучше промолчать.

Гораздо более серьёзная проблема — очень небольшое количество НКО умеют расставаться с волонтером по-хорошему, по-человечески. В основном либо никак («разошлись, как в море корабли»), либо «уходишь?! бросаешь?! мы для тебя столько, а ты...». И всех можно понять. Добровольцев в организациях мало, поэтому в каждом, кто хоть чуть-чуть задерживается в организации, руководитель видит будущего миссионера добровольчества, своего наследника, продолжателя и «полцарства в придачу». А для добровольца организация всего лишь трамплин в будущую карьеру, где он получает опыт, навыки, связи, но и отдает много времени, сил и энергии. Для него это один из жизненных этапов, которые он наметил, и грех его тут в чем-то винить.



Это такой тип добровольцев, которых мы называем «наемниками». Они пришли добровольно, готовы помогать, вкладываться, работать, но и взамен хотят получить что-то для себя (опыт, связи, рекомендации, поездку за границу и прочее), то есть почти как штатные сотрудники, только не за зарплату, а за другие бонусы. Все добровольцы что-то получают взамен, просто у некоторых это наиболее выражено, они больше хотят и больше вкладывают.

Если человек хорошо исполняет свою работу, то не стоит заставлять его испытывать священный трепет от идей добровольчества. Он может просто прийти потому, что друг попросил, или под конкретный проект, который показался ему интересным, пусть даже одну акцию, но он ведь принял в ней участие. Укорять современного молодого человека за прагматизм и излишнюю расчетливость — все равно, что говорить мавру, совершившему удушение, что асфиксия верхних дыхательных путей опасна для здоровья. Добровольцы, приходящие в организации, это, как правило, люди, обладающие высокими амбициями при недостатке ресурсов (денег, престижного образования, опыта работы и др.). Они готовы «пахать», если организация предложит им взаимовыгодные условия «обмена».

Необязательно требовать от добровольца любви, а вот четко определить круг его обязанностей необходимо. Давая установку на работу, можно придерживаться следующего плана:

- Четко определить круг обязанностей добровольца.
- Указать ожидаемый конечный результат
- Определить время и место работы.
- При необходимости организовать обучение.
- Продумать необходимый инвентарь, который может потребоваться:
 - Инструменты (фотоаппарат, книги, диктофон, компьютер)
 - Спецодежда (фирменная футболка, кепка — для проведения акции)
 - Расходные материалы (бумага, маркеры, карандаши, флип-чарт)
 - Возможные прямые расходы (проезд к месту работы, обеды)

Однако если «развод» неизбежен, то к нему следует подготовиться. Причин для расставания может быть много: окончание проекта, доброволец решил уйти в другую организацию, наконец, самое обыденное — просто потерял интерес. Расставание всегда является непростым и малоприятным делом, особенно в некоммерческой организации, где деловые взаимоотношения дополняются дружескими привязанностями, общими ценностями, духом священного братства и т.д. Чаще расстаются либо сухо, проглотив взаимную обиду, либо с ритуальными стенаниями и долгими расшаркиваниями. При этом в процессе расставания крайне сложно поделить совместно нажитое имущество, обозначить взаимные права и обязательства.

Сложнее, конечно, добровольцам, если они привязаны к организации, но вынуждены уходить. Им труднее подобрать правильные слова, грамотно объяснить свои мотивы,

не поддаваться на уговоры остаться, повременить с решением или наоборот, не расплакаться от обиды, когда отказываются от их услуг. В результате, процесс расставания обрастает толщей эмоциональных пластов, раздражения, нервозности, неуверенности, сомнений и превращается в сплошную головную боль. Если же доброволец переходит из одной организации в другую, то это ведет к появлению недомолвок, отношению к нему как к «перебежчику», латентной ревности между структурами и т.д.

Расставание сродни хирургической операции, поэтому расхотиться нужно быстро и без долгих раздумий. Откладывать — бесполезно, все равно не будет ничего хорошего, независимо от того, в какой период это делать, поэтому лучше сразу. Но также важно сделать это грамотно.

Главная цель — чтобы человек не ушел озлобленным и не рассказывал потом ужасов об организации. Не так важно, кто является инициатором развода, в любом случае управляет процессом расторжения отношений всегда руководитель. С чего стоит начать? Конечно, с начала. Еще при знакомстве с добровольцем стоит обговорить продолжительность будущих отношений. Они могут быть сезонными, под определенный проект или долгосрочными. Стоит также поинтересоваться планами человека, как долго он собирается работать в организации, какие максимальные карьерные цели ставит для себя. Словом, договориться изначально, чтобы избежать проблем в будущем.

Если решение принято, не надо долго ходить вокруг темы, ясность — залог понимания друг друга, иначе процесс способен стать неуправляемым, а это никому не нужно. Главное — держаться профессионально и не переходить на личности. При этом важно быть чутким, но не сочувствующим.

Если доброволец сам заявляет об уходе, нужно проанализировать причины его решения, носят ли они персональный или институциональный характер. Возможно, это сигнал для назревших изменений внутри организации.

Важно обозначить договоренности и обязательства при расставании: какую информацию доброволец (или организация) не должны передавать третьим лицам, как поделить репутационный капитал от реализованных проектов, может ли одна из сторон в будущем рассчитывать на помощь другой и т.д. Это позволит избежать впоследствии двусмысленных ситуаций и разногласий, сохранить добрые отношения.

Лучшая конфета при таком расставании — это рекомендации. Даже если доброволец не просит их, предложите сами, это оставит о вас добрую память. Рекомендации выступают хорошим подспорьем при принятии решения о приеме кандидата на работу. Нельзя сказать, что они являются решающим фактором, но отрицательную или положительную роль вполне могут сыграть в судьбе молодого человека. Поэтому, если руководитель организации благословляет переход добровольца на рельсы коммерческой или государственной карьеры, он должен более тщательно проработать свои рекомендации.



Основная проблема заключается в плохой конвертируемости гражданских заслуг в деловые активы. Например, «главный по справедливости» или «старший по бабушкам» из волонтерской службы вряд ли найдет похожую должность в бизнес-сообществе или властной вертикали. Далеко не каждый работодатель рискнет взять к себе даже успешного менеджера с обостренным чувством собственного достоинства и социальной справедливости, видя в нем потенциально опасного возмутителя «офисного спокойствия». Поэтому о некоторых гражданских подвигах добровольца, быть может, лучше стоит умолчать.

Не нужно спешить указывать весь послужной список добровольца в организации (он может быть слишком разноплановым), лучше сосредоточиться на двух-трех смежных (пресс-секретарь, PR). Прежде чем отвечать на вопрос о личных качествах добровольца, необходимо выделить те из них, которые важны для его будущего трудоустройства (коммуникабельность, стрессоустойчивость). Не стоит писать о том, что сотрудник «легко обучаем», в другой организации это скорее прочтут, как «пока он ничего не умеет». Писать рекомендации лучше простым языком, выдерживая поля и абзацы. Текст, как правило, должен умещаться на одной страничке, максимум — двух. Нужно избегать общих мест и лишних определений. В лексике лучше отдать предпочтение глаголам, чтобы рекомендации выглядели энергичнее. Пользуйтесь краткими фразами и не увлекайтесь длинными словосочетаниями. Наконец, обязательно стоит перечитать вслух текст рекомендаций, после его написания, чтобы убедиться, что в нем нет ошибок и двусмысленностей.

Как говорил известный персонаж: «Трудно войти в нужный разговор, но еще сложнее правильно выйти из него». Поэтому надо спокойно относиться к тому, что люди уходят, на их место приходят новые. Человек, прошедший через вашу организацию, должен сохранить в памяти теплые и светлые воспоминания, тогда он и дальше будет оставаться добровольцем «по жизни» и всегда откликнется на ваш призыв.

Приведенные в данной главе советы, конечно, не исчерпывают всех взаимоотношений добровольцев и НКО. Каждый день рождает новые ситуации, требует новых нестандартных решений. Рецепт один — заниматься непрерывным развитием, снова и снова спрашивать себя: «Что я могу еще улучшить в своей работе?» Никогда не останавливаться на достигнутом, перенимать успешный опыт коллег, повышать свою компетентность. Стараться видеть возможности там, где пока одни проблемы. Не брать на себя слишком много. Мыслить конкретными достижимыми результатами. Становится профессионалами своего дела.

Будущее добровольчества во многом зависит от наших действий, от того, насколько мы будем эффективными и настойчивыми, скольких людей мы сможем зажечь своими идеями. Поэтому предстоит большая работа. Нужно сделать все возможное и еще больше, чтобы добровольчество прочно вошло в повседневную жизнь людей и стало привычным, распространенным и само собой разумеющимся делом.

Пермский Молодёжный «Мемориал»

Молодёжный «Мемориал» — это пермская городская общественная благотворительная организация. Она создана Пермским отделением международного общества «Мемориал» 24 декабря 1998 года. На сегодняшний день Молодёжный «Мемориал» — это один из ведущих центров по развитию добровольчества в Перми, крае и других регионах России. Ежегодно организацией реализуется десятки проектов, привлекающих в ряды волонтеров сотни молодых людей.

В знак признания достигнутых успехов Молодёжный «Мемориал» уже трижды становился лауреатом Национальной общественной награды в области добровольчества, а также престижных международных премий. Двое активистов организации награждены губернаторским Знаком «Волонтер Прикамья».

Специалисты Молодежного «Мемориала» готовы безвозмездно оказать информационную и методическую поддержку вашим проектам, помочь в поисках ресурсов для их осуществления, предоставить информацию о добровольческих инициативах, реализуемых другими организациями.

Сопредседатели Молодежного «Мемориала» — Александр Михайлович Калих и Роберт Рамилович Латыпов.

Проекты Молодёжного «Мемориала», в которых ты можешь принять участие.

- Поисковые экспедиции «По рекам памяти» — сплавы по рекам Прикамья, в ходе которых молодые люди открывают «острова» бывшего ГУЛАГа на территории Прикамья.
- Волонтерские лагеря «Пермь-36» и «Створ». В первом добровольцы помогают создавать единственный в мире Мемориальный музей ГУЛАГа «Пермь-36», во втором — возводят на месте сталинской зоны уникальный «музей без гида».
- Волонтерская социальная служба. Цель — оказание социальной помощи одиноким престарелым и больным людям, жертвам политических репрессий.
- Международные добровольческие проекты — участие в волонтерских лагерях за рубежом и долгосрочных международных программах.
- Творческие мастерские волонтера — обучающие семинары с играми, дискуссиями, просмотром видеофильмов, встречами с экспертами.
- «Мой мир без вражды» — общественная кампания, задача которой – противодействие ксенофобии, нетерпимости и «языку вражды».
- «Армия добра» — общественная кампания за гуманизацию военной службы и введение в России демократической альтернативной гражданской службы.

Наши контакты:

614070, г. Пермь, ул. Крупской, 40
тел.: (342) 282-53-11, 282-54-42
E-mail: pmem@yandex.ru, volunteer59@gmail.com
Сайты: www.volonter59.ru, www.pmem.ru

