



КОМИТЕТ
ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ
ГОРОДА МОСКВЫ



МОСВОЛОНТЁР

ДЕЛАЙ МИР
ДОБРЕЕ
ВМЕСТЕ С НАМИ!

*Волонтеры
Москвы*



Серия: 5 ключей эффективной
работы с волонтерами

Мир социального волонтерства

mosvolonter.ru

ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ
КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ ГОРОДА МОСКВЫ

Государственное бюджетное учреждение города Москвы
«Ресурсный центр по развитию и поддержке
волонтерского движения «Мосволонтёр»

Ю.С. БЕЛАНОВСКИЙ
И.В. ШИРШОВА

МИР СОЦИАЛЬНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Серия: 5 ключей эффективной работы с волонтерами

Москва
2018

УДК 364-32:364.65

ББК 60.94

Б43

Б43 **Белановский Ю.С., Ширшова И.В. Мир социального волонтерства.** – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2018. – 96 с.

Методическое пособие представляет собой описание существующих технологий организации и управления волонтерской деятельностью в социальной сфере. Их систематизация, отбор и оценка проведены на основе опыта работы ведущих общественных организаций, осуществляющих свою деятельность в социальной сфере, а также на основе Стандарта по организации волонтерской деятельности «5 ключей успешной работы с волонтерами», разработанного Ресурсным центром «Мосволонтёр». При этом основной акцент в пособии сделан в тех аспектах, которые позволят не только инициировать волонтерское движение в социальной сфере, но и выстроить систему работы волонтеров в социальных учреждениях, некоммерческих организациях, благотворительных фондах и т.д. Целью пособия является развитие добровольчества в социальной сфере, а также формирование основы для установления в обществе социальной нормы по отношению к добровольчеству в целом.

ISBN 978-5-6040840-5-2



9 785604 084052

УДК 364-32:364.65

ББК 60.94

ISBN 978-5-6040840-5-2

©Белановский Ю.С., Ширшова И.В., 2018.

©ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2018.

© Издательство ООО «МИНУТА ПРИНТ МЕДИА», 2018.

Содержание

Введение	5
Социальное волонтерство в России сегодня	8
Социальное волонтерство в Москве	9
Модели волонтерских организаций	23
КЛЮЧ 1.	
Привлечение волонтеров	29
КЛЮЧ 2.	
Подготовка	47
КЛЮЧ 3.	
Сопровождение	62
Профилактика эмоционального выгорания	77
КЛЮЧ 4. и КЛЮЧ 5.	
Мотивация и благодарность (поощрение)	84
Заключение	96

«Потребность волонтерских движений и НКО в качественных методических материалах велика. Гораздо проще и эффективнее адаптировать к своим реалиям чужой опыт, чем путем проб и ошибок получать свой.

В представленном пособии заслугой авторов является то, что они смогли, с одной стороны, объективно описать существующие реалии, проблемы и задачи развития социального волонтерства; с другой стороны, предложить подходы к решению задач развития социального волонтерства в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Весьма интересна классификация моделей волонтерских организаций, предложенная авторами. Она основана на глубоком знании реалий некоммерческого сектора и проделанной работе по сбору и обобщению мнений экспертов НКО. При описании пяти «ключей» успешной работы с волонтерами (привлечение, подготовка, сопровождение, мотивация и поощрение) авторы периодически обращаются к сформулированной ими классификации волонтерских организаций, рассматривая на ее основе различные практические кейсы и предлагая типовые решения для конкретных задач по управлению волонтерами.

В результате получились методические рекомендации, адаптированные к реальным потребностям НКО по развитию системных долгосрочных проектов. Это самый ценный результат проделанной работы. Читайте, используйте, спорьте с авторами, если ваш опыт другой! А главное, вовлекайтесь сами в живой, интересный, увлекательный мир волонтерства - мир добрых дел и открытых дверей. Только вместе, общими усилиями, мы сделаем жизнь вокруг лучше!»

Владимир Хромов, директор Ассоциации НКО «Союз волонтерских организаций и движений», заместитель председателя Комиссии Общественной палаты Москвы по развитию НКО, благотворительности и добровольчеству.

«В пособии собран бесценный опыт тех, кто уже много лет занимается организацией социального волонтерства. Авторы рассказывают, как с самого начала выстроить работу волонтеров, чтобы она была эффективной, и волонтеры могли быть по-настоящему полезны нуждающимся в их помощи. А это невозможно без продуманной подготовки и сопровождения. Тех, кто делает первые шаги в сфере социального волонтерства, пособие знакомит с основными понятиями и принципами, позволяет заранее учесть возможные трудности и подводные камни, например, эмоциональное выгорание волонтеров. Тем, кто уже знаком с волонтерством в социальной сфере, пособие поможет систематизировать свой собственный опыт. Особенно важно, что предлагается система работы, в основе которой лежит максимальная забота о самих волонтерах»

**Альшанская Елена Леонидовна, Президент Благотворительного фонда
«Волонтеры в помощь детям-сиротам».**

Благодарность

При написании книги использовались наработки «Школы социального волонтерства», которые включают в себя опыт многих организаций.

Авторы благодарят волонтеров и организаторов добровольческой деятельности за их бесценный опыт и желание им делиться. Мы уверены, что практика их ежедневной деятельности, истории волонтеров и подопечных вдохновят и окрылят и наших читателей. **Делайте мир добрее вместе с нами!**

Введение

Формальное определение

Волонтеры (добровольцы) – граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Лица, оказывающие материальную помощь, не являются волонтерами.

Волонтерство и добровольчество – тождественные понятия.

Социальное волонтерство – волонтерская (добровольческая) деятельность, направленная на оказание помощи, прежде всего, незащищенным слоям населения, нуждающимся во внимании и(или) постоянном уходе (помощь детям-сиротам, многодетным семьям, инвалидам, пожилым одиноким людям, бездомным, бывшим заключенным, беженцам и другим).

Волонтерская (добровольческая) организация – некоммерческая организация, привлекающая к своей деятельности добровольцев и осуществляющая добровольческие программы и проекты. Эта организация может иметь разную организационно-правовую форму. В социальной сфере наиболее распространенными являются Благотворительные фонды (БФ), Автономные некоммерческие организации (АНО), Общественные движения и т.д.

Социальное волонтерство представлено следующими направлениями:

1. Сопровождение детей и подростков, в том числе из социально незащищенных категорий:

- участие волонтеров в социализации и в социальной, психологической, интеллектуальной поддержке детей-сирот;
- участие волонтеров в социализации, реабилитации, социально-бытовой адаптации инвалидов;

- участие волонтеров в социальном сопровождении дезадаптированных детей и подростков;
- участие волонтеров в социальном сопровождении граждан, освободившихся из мест лишения свободы;
- участие волонтеров в социализации и социальной, психологической, интеллектуальной поддержке людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

2. Помощь медицинскому персоналу:

- помощь волонтеров медицинскому персоналу в уходе за больными;
- помощь волонтеров медицинскому персоналу в уходе за больными детьми-сиротами;
- помощь волонтеров-медиков медицинскому персоналу.

3. Адресная помощь:

- адресная непрофессиональная (по хозяйству, транспортная и т.д.) помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации (ТЖС);
- адресная помощь семьям в уходе за больными родственниками (или инвалидами);
- адресная вещевая помощь семьям в ТЖС, опекунам, семьям, учреждениям для детей-сирот;
- адресная помощь детям в ТЖС из неполных, кризисных, многодетных и опекунам, их сопровождение от рождения и до момента, когда родители смогут в полном объеме обеспечивать ребенка самостоятельно.

4. Просветительская деятельность с профилактической работой:

- участие волонтеров в пропаганде здорового образа жизни, оздоровлении молодежной среды и профилактике зависимостей;

- участие волонтеров в формировании толерантного (милосердного) отношения к людям с ограниченными возможностями здоровья;
- участие волонтеров в профилактике безнадзорности, бродяжничества, дезадаптации;
- участие волонтеров в организации помощи бездомным людям;
- участие волонтеров в профилактике асоциальных явлений и криминального поведения;
- участие добровольцев в помощи при выборе профессии для подростков в ТЖС;
- помощь добровольцев детям из семей в ТЖС в школьном обучении и помощь подросткам при подготовке к школьным экзаменам.

5. Досуговая, творческая, воспитательная деятельность:

- участие волонтеров в организации свободного времени детей и подростков в учреждениях для детей-сирот;
- участие волонтеров в организации свободного времени детей и подростков в медицинских учреждениях;
- участие волонтеров в организации свободного времени взрослых людей, проживающих в казенных учреждениях;
- участие волонтеров в социально-бытовой адаптации детей-инвалидов.

Наиболее массовыми и развитыми сегодня являются следующие направления:

- участие волонтеров в организации свободного времени детей и взрослых в казенных медицинских и социальных учреждениях;
- волонтерская помощь на дому семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, инвалидам, ветеранам и т.д.;

Социальное волонтерство в России сегодня

Летом и осенью 2017 года Общественный совет при Уполномоченном по правам ребенка при Президенте РФ провел исследование «Социальное волонтерство в России. Какова реальная картина?» Это первое и единственное пока в России исследование социального волонтерства. Основным методом был выбран опрос экспертов – руководителей и сотрудников, ответственных за волонтеров известных благотворительных и волонтерских организаций. В опросе приняли участие 30 экспертов из 17 регионов Российской Федерации.

Среди организаций, поделившихся своим опытом, есть и московские организации:

- Союз волонтерских организаций и движений;
- БФ «Подари жизнь»;
- МООВ «Клуб волонтеров»;
- Фонд «Старость в радость»;
- Благотворительный фонд помощи хосписам «Вера»;
- БФ «Живи сейчас»;
- НО БФ «Здесь и сейчас»;
- Добровольческое движение «Даниловцы»;
- «Волонтеры 55+»;
- Школа социального волонтерства.

Семья или учреждения? Где работают социальные волонтеры?

Согласно опросу 75% волонтерских организаций работают в учреждениях, а 25% – в семьях. Это важный и очень позитивный показатель. Значит, семьи не оставлены совсем в стороне. Значит, многие волонтеры готовы и реально помогают детям и семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Очень воодушевляет, что и в небольших городах такая работа ведется.

Чего ждут от волонтеров?

Семьи с детьми с ОВЗ или приемные семьи ждут от волонтеров следующей помощи:

- общение;
- досуг детей, игры, прогулки, культурная программа;
- творческие и прикладные мастер-классы;
- поздравление детей с праздниками;
- сопровождение ребенка в школу;
- помощь по хозяйству: уборка, покупка продуктов, приготовление еды;
- помощь с оформлением документов;
- косметический ремонт;
- помощь в работе с компьютером и помощь при работе в интернете;
- помощь на автомобиле;
- патронажный уход;
- профессиональная помощь: дефектологи, психологи, репетиторы, специалисты по лечебной физкультуре и т.д.;
- обучение профессиональным навыкам.

В учреждениях востребовано:

- общение;
- наставничество для сирот;
- досуг детей, игры, прогулки на улице, культурная программа;
- творческие и прикладные мастер-классы;
- поддержка детей на эмоциональном и ценностно-коммуникативном уровне;
- быть примером и старшим товарищем;
- организация и проведение праздников;
- обучение сирот профессиональным навыкам;
- замена младшего технического и медицинского персонала в учреждениях;
- помощь медперсоналу в уходе за больными;
- косметический ремонт;
- сопровождение выпускников сиротских учреждений;
- помощь на автомобиле.

В отношении организации волонтерства можно сделать следующий вывод: основной запрос на волонтерскую помощь лежит в области человеческих отношений, участия, внимания, простой бытовой помощи. Все это относится к категории «качество жизни». От волонтеров не ждут чего-то, способного кардинально изменить жизнь к лучшему, от них ждут посильной помощи в самых простых, но в тоже время очень значимых вещах. И этот запрос вполне удовлетворим силами волонтеров. Это очень рабочая и перспективная история.

Волонтерская помощь семьям

Исследование показало следующие трудности при организации волонтерской работы в семьях (на дому):

- потребительский подход со стороны семей;
- родители неохотно идут на контакт, если нет материальной помощи;
- родители порой не заинтересованы или просто у них нет сил на развитие и социализацию ребенка;
- работа с детьми инвалидами или сиротами и трудными подростками, работа с кризисными семьями – это всегда очень сложная сфера личной включенности;
- массовые волонтеры – не подходят;
- подавляющее большинство волонтеров не готово к работе с «проблемными» детьми и семьями;
- семьи закрыты, часто они скрывают домашнее насилие и т.д.
- позитивные изменения в жизни ребенка благодаря волонтерам могут стать бременем для родителей.
- волонтеров надо готовить и включать в профессиональные программы, но для этого не хватает технологий и средств;

Если к сказанному прибавить, что волонтер, пришедший в семью, в отличие от прихода в больницу или в детский дом, оказывается в наиболее уязвимом и открытом положении, то становится ясно, почему пока в России волонтерская работа в семьях мало популярна и требует больших усилий не только по популяризации, но и по созданию и отработке социальных технологий волонтерской помощи семьям, компенсирующих указанные проблемы.

Волонтерская помощь в учреждениях

43% опрошенных не знают случаев запроса на волонтеров в социальной сфере от госучреждений и органов власти.

57% опрошенных – известные и авторитетные организации - назвали несколько десятков конкретных запросов от госучреждений, тогда как в регионах присутствия этих организаций – сотни учреждений.

100% опрошенных знают запрос от благополучателей, в каком бы учреждении они не находились

Можно сделать вывод, что запрос от учреждений невелик, руководство казенных учреждений в основной своей массе не готово к сотрудничеству с волонтерами.

Наиболее лояльны к волонтерам – Детские дома (интернаты, специализированные центры и иные учреждения, где проживают дети, оказавшиеся без попечения родителей) и Дома престарелых. Медицинские учреждения, а также психоневрологические интернаты более закрыты.

Лояльность к волонтерам и запросы на волонтеров возрастают, если они представляют благотворительный фонд, особенно, если известный. Вероятно, это связано с возможностью получить материальную помощь от фонда.

Что мешает волонтерам работать в государственных учреждениях?

- Руководство госучреждений и представители органов власти не понимают зачем им нужны волонтеры, вся система построена и работает без волонтеров, которые воспринимаются, как обуза;
- Не определен статус волонтера: он не сотрудник, не посетитель, он – неизвестно кто;

- Главенствует потребительское отношение к волонтерам как к бесплатной рабочей силе;
- Руководству госучреждений и представителям органов власти интересны прежде всего фонды. Волонтерские организации не интересны;
- Нередко госучреждения требуют материальную помощь как форму допуска волонтеров;
- Волонтеров не пускают в учреждения, даже если есть запрос от пациентов или проживающих;
- Распространены бюрократические препоны, которые волонтерские организации не в силах преодолеть;
- Не заключают договора, даже, если есть запрос на волонтеров со стороны руководства госучреждений;
- Работа часто ведется на устных договоренностях «снизу», которая ни к чему не обязывает начальство;
- При согласии руководства распространен саботаж на уровне линейного персонала;
- Требуют медкнижку и не готовы разделить денежные и временные затраты;
- Нет единой системы требований к волонтерам, требования постоянно меняются в одностороннем порядке, нет регламента;
- Учебные заведения плохо идут на сотрудничество.

При этом у наиболее авторитетных и брендовых и ресурсных организаций проблем почти нет. Как уже было сказано, с крупными фондами охотно идут на сотрудничество.

Важно обратить внимание, что указанный выше относительно большой процент запроса со стороны учреждений на волонтерскую деятельность не подкреплен со стороны руководства этих учреждений даже готовностью заключать договоры.

Таким образом, можно сделать вывод, что пока еще госучреждения в подавляющем большинстве не готовы к сотрудничеству с волонтерами и изменению качества жизни своих подопечных.

Внутренние проблемы волонтерских организаций:

Из опросов экспертов видно, что главные проблемы волонтерских организаций – нехватка профессионалов и социальных технологий:

- Мало возможностей у сотрудников НКО заниматься волонтерством отдельно и всерьез, текущая деятельность важнее;
- Нехватка профессиональных сотрудников, знающих, как работать с волонтерами;
- Нехватка лидеров, готовых увлечь и вести за собой волонтеров;
- Перегруженность запросами (слишком много запросов от нуждающихся и очень мало волонтерских организаций);
- Трудно откликаться на запросы извне без поддержки;
- Нехватка технологий по работе с волонтерами в долгосрочных и социальных проектах;
- Нехватка технологий по работе с разными аудиториями волонтеров;
- Нет технологии удержания волонтеров (большое рассеивание, большой отток);
- Волонтеры и волонтерские организации сегментированы, где-то густо, где-то пусто;

- Недостаточно материальных ресурсов (деньги, расходные материалы, экипировка и т.д.);
- Недостаточно помещений;
- Недостаточно информационной поддержки.

Ресурс волонтеров

Из исследования со всей очевидностью понятно, что ресурс волонтера достаточно ограничен. Волонтеры готовы работать с учетом своих пожеланий, при минимальных затратах на обучение и медкнижку.

- Встать на учет в единый волонтерский центр, при условии, что они сразу приступят к делу, готовы 42% волонтеров;
- Встать на учет в единый волонтерский центр, даже при условии, что им придется ждать несколько недель, готовы 35% волонтеров;
- Пройти предварительное обучение, если оно будет краткосрочным (несколько учебных занятий) и в удобное время, готовы 100% волонтеров;
- Пройти предварительное обучение, даже если оно займет несколько недель и не будет никакой вариативности по времени, готовы 10% волонтеров;
- Получить медицинскую книжку, если на это придется потратить один день и все оплатит волонтерская организация, готовы 70% волонтеров;
- Получить медицинскую книжку, даже если это займет 3-5 дней в поликлинике и придется заплатить свои деньги, готовы 30% волонтеров;
- Работать там, где скажут, без учета интереса самих волонтеров, готовы 25% волонтеров;

- Работать там, где скажут, но с учетом некоторых пожеланий (время, знакомые люди, бонусы), готовы 75% волонтеров;
- Работать только там, где по-настоящему хочется, готовы 100% волонтеров.

Что требуется для активного волонтерского участия в социальных проектах и программах?

Эксперты - представители волонтерских организаций так описали условия развития социального волонтерства.

Недопустимо:

- относиться к волонтерским организациям потребительски;
- мешать волонтерским организациям, создавать искусственные и надуманные препоны и барьеры;

Следует:

- развивать добрые отношения со стороны сотрудников госучреждений;
- популяризировать волонтерство, предлагать позитивные отзывы;
- работать так, чтобы каждый волонтер понимал свою роль и смысл происходящего;
- определить понятные и простые условия и правила для волонтеров;
- предложить четкий и понятный алгоритм действия;
- определить минимально необходимые требования для волонтеров;
- организовать сопровождение и поддержку волонтеров;
- предоставить возможность роста и развития;
- дать возможность учиться и приобретать навыки и опыт;

- организовать безопасные и комфортные условия волонтеров;
- организовать правильное, ориентированное на практику и мотивирующее обучение;
- создать позитивную атмосферу и поощрения в волонтерских организациях и в госучреждениях;
- дать возможность волонтерам бесплатно и быстро получить медицинскую книжку;
- учитывать и поощрять волонтерскую активность студентов в ВУЗах и ССУЗах.

Выводы о состоянии социального волонтерства в России:

1. Социальное волонтерство прежде всего направлено на повышение качества жизни людей, попавших в трудную жизненную ситуацию (благополучателей).

У каждого человека есть право на «качество жизни». Помочь в этом порой могут только волонтеры;

Социальное волонтерство очень востребовано благополучателями – детьми и семьями.

2. Сегодня социальное волонтерство находится на этапе накопления опыта и количественного роста. Еще не отработаны необходимые социальные технологии, нет тиражируемых волонтерских программ, мало профессионалов; Социальное волонтерство живет огромной текучкой.

3. Несмотря на востребованность, волонтерам часто негде себя проявить. Государственные учреждения пока еще в подавляющем большинстве не готовы и не желают сотрудничать с волонтерами. Среди желающих распространен потребительский подход. Помощь семьям (или детям в семьях) – один из

самых трудных видов волонтерства, он сможет нормально развиваться после накопления «массы» и опыта волонтерства в учреждениях.

4. Что в силах органов власти, профильных учреждений и ведомств, уполномоченных по правам человека и уполномоченных по правам детей?

- Признать и популяризировать социальное волонтерство как реальную и востребованную возможность для оказания помощи и повышения качества жизни людей и семей в тяжелой жизненной ситуации.
- Содействовать развитию волонтерства в госучреждениях через отстаивание прав благополучателей на общение с волонтерами, на получение волонтерской помощи;
- Оказывать содействие волонтерским организациям в развитии равноправного партнерства и сотрудничества с госучреждениями в интересах прежде всего благополучателей, а не только госучреждений.

Социальное волонтерство в Москве

Социальное волонтерство – это неотъемлемая часть жизни любого мегаполиса. Не только органы власти, не только профильные учреждения, но и горожане призваны нести ответственность за судьбы тех людей, что нуждаются в помощи.

Только детских домов для детей с умственной отсталостью и психоневрологических интернатов в Москве – около 20-ти учреждений. Это более 10 000 человек. В каждом из таких учреждений есть запрос не только на организацию досуга подопечных, но и, как минимум, на прогулки для тех, кто не может ходить самостоятельно. А есть еще и детские и взрослые больницы, и иные социальные учреждения, где ежедневно проходят лечение или проживают около 70 000 человек, многие из которых были бы рады волонтерской помощи. Всем им: пациентам больниц и проживающим в психоневрологических интернатах, детям-сиротам и детям-инвалидам в специализированных детских домах нужна не только профессиональная помощь врачей, санитарок или воспитателей, но и простое человеческое участие, внимание, творческий досуг, возможность поделиться своими чувствами и добрые поддерживающие слова.

Трудно сосчитать семьи и одиноких людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, где порой также не хватает простого человеческого участия, в том числе бытовой помощи.

Социальное волонтерство – это постоянство и долгосрочность. Акции и мероприятия – вторичны. Ребенку инвалиду очень нужны прогулки, пусть и два раза в неделю, но по четкому расписанию и на годы вперед. Таким детям не нужен калейдоскоп волонтеров с подарками. Поэтому так важен каждый волонтер, готовый регулярно помогать в социальной сфере. Он участвует не от раза к разу, а постоянно оказывает помощь нуждающимся людям. На него надеются, его ждут.

Потребность Москвы в ответственных регулярных и долгосрочных волонтерских социальных программах огромна. И она со временем может быть закрыта благодаря благотворительным и волонтерским организациям.

Обнадеживает тот факт, что волонтером может стать каждый. Если у человека есть 3 часа свободного времени в неделю, если есть хоть маленькое собственное желание к доброделанию, то сегодня в Москве есть уже и социальные технологии, и опыт, благодаря которым можно стать надежным социальным волонтером. Не помешает даже тот факт, что многие люди с непониманием и страхом относятся к волонтерству в социальной и медицинской сферах. Сегодня уже есть возможность предложить им и обеспечить первичный положительный опыт волонтерства.

Есть только одна трудность. У современных москвичей сегодня немного возможности проявить себя в долгосрочных социальных программах (еженедельное участие на протяжении года и более). К сожалению, среди некоммерческих организаций слишком мало профессиональных «операторов», развивающих социальное волонтерство.

Массовое волонтерское участие в спортивной, культурной, событийной жизни города говорит о достаточной информированности и готовности москвичей к участию в волонтерских программах и проектах. Успешное проведение Кубка Конфедераций FIFA 2017 и активная подготовка Чемпионата мира по футболу FIFA 2018™ в России года подтверждает этот тезис.

Москва подготовила и формальные основания для развития волонтерства и во многом опередила другие регионы России. Департамент труда и социальной защиты населения в феврале 2015 года принял «Регламент взаимодействия организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организаций по работе с семьями с детьми с негосударственными социально-ориентированными некоммерческими общественными и во-

лонтерскими организациями». На сегодня – это лучший регламент в стране, регулирующий присутствие волонтеров в детских социальных учреждениях. В конце 2016 года Департамент здравоохранения г. Москвы так же принял Регламент взаимодействия медицинских учреждений с социально ориентированными некоммерческими организациями.

Таким образом, для привлечения волонтеров москвичей в социальную сферу есть и формальные основания, и готовность самих волонтеров. Не хватает популяризирующих и адаптационных проектов, способных дать понятный, безопасный, результативный и в чем-то даже комфортный опыт участия в социальных программах. Это утверждение, в частности, подтверждается десятилетним опытом работы Добровольческого движения «Даниловцы» и опытом Союза волонтерских организаций и движений.

Получив первичный положительный опыт в хорошо организованных социальных программах, волонтеры смогут принять участие в менее проработанных на этом этапе, но не менее востребованных программах (например, в психоневрологических интернатах) или даже организовать свои собственные проекты.

Наш город нуждается в своего рода «теплицах» для социальных волонтеров: в таких организованных площадках, где москвичи смогут пробовать себя в хорошо отлаженных социальных проектах и программах. Даже если они не станут регулярными волонтерами, они получат уникальный опыт помощи ближним, опыт реализации своей гражданской и социальной ответственности, что очень важно для будущего нашего города.

Идеальными площадками для своего рода стажировки социальных волонтеров являются волонтерские группы при больницах или учреждениях социальной защиты, управляемые опытными координаторами, стабильно работающие по четкому расписанию и реализующие свою внутреннюю программу.

Чем больше волонтерских групп в социальной сфере будет в Москве, тем больше москвичей, попробовав себя, смогут усилить существующие или развивать новые социальные проекты и программы. Тем больше активных и ответственных москвичей будет в городе.

В этой книге мы раскрываем основы технологии волонтерской работы в социальных и медицинских учреждениях, чтобы внести свой вклад в развитие социального волонтерства.

Модели волонтерских организаций

Волонтерство в России прошло этап стихийного развития. Мы видим и знаем множество профессиональных организаций, эффективных, масштабных проектов и ярких инициатив. Этот опыт требует изучения. На его основании возможно создавать и развивать социальные волонтерские организации и проекты.

Каждая из этих организаций – уникальный организм, созданный усилиями неравнодушных и талантливых людей. Деятельность этих организаций непросто описать в типовых схемах организационно-правовых форм или организационно-управленческих структур, так как волонтерство требует нестандартного подхода к организации и управлению. Добровольческое участие, партнерское по своей природе, оно требует гибкого и взвешенного управления и трудно переносит жесткую централизацию и административно-командные методы.

И все же мы попробуем предложить определенные «идеально-типические» модели волонтерских организаций, благодаря чему сможем лучше разобраться во внутренней логике волонтерства. Предлагаемые модели позволят нам структурно описать деятельность волонтерской организации как технологию.

Мы можем определить и описать пять моделей волонтерских организаций, на примере которых вполне возможно раскрыть технологию «пяти ключей» успешной волонтерской программы. Эти модели следующие: «Община», «Гражданская инициатива», «Неисчерпаемый источник», «Сообщество», «Гроздь винограда». Однако, наш опыт говорит, что практическую и методическую ценность имеют только три последние модели, для каждой из которых указанные «пять ключей» будут иметь свои методические и практические особенности.

1. «Община»

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

В социальной сфере «общины» представлены большей частью начинающими инициативными группами, участники которых очень глубоко и эмоционально откликнулись на чью-то боль или одиночество, или бесперспективность жизни. Например, непреодолимое желание некоторой группы единомышленников (сотрудников одной компании) скрасить жизнь детей сирот в далеком и очень бедном детском доме понуждает их все делать самим и сообща. Они как бы живут вне контактов с внешним миром. Все по мере сил вкладывают свои деньги, сами разрабатывают поездки, покупают подарки. Каждый вносит свой вклад, каждый имеет право голоса. Такие «общины» могут существовать очень долго - годы, могут никак не популяризировать свою работу, могут совершать свои дела почти в тайне, могут не привлекать новых участников. Главное условие – ресурсность участников и материальная, и эмоциональная.

2. «Гражданская инициатива»

«Гражданская инициатива» – это организации, возникающие для решения той или иной яркой общественной проблемы. Чаще всего такие организации имеют экологическую направленность, но к ним можно отнести и спонтанные групповые инициативы по посещению детских домов для организации праздников или ремонта помещений. Возникают «гражданские инициативы» и при чрезвычайных ситуациях. Такие волонтерские организации живут до тех пор, пока волнующая их проблема не решена. Как только цель достигнута, они или распадаются, или переходят к решению аналогичных проблем вообще и тогда принимают форму «Сообщества» или «Грозди винограда». Особенность «Гражданской инициативы» в том, что она в зависимости от внутренних договоренностей и от талантов и возможностей лидеров может иметь любую организационную форму: от собрания жителей одного дома ради наведения порядка в соседнем парке до мощного многотысячного интернет сообщества, отслеживающего незаконные свалки. Системы управления могут быть и горизонтальными, и жестко вертикальными. Материальные ресурсы могут быть как приоритетно внутренними (все участники скидываются по тысяче рублей), так и абсолютно внешними (корпоративный спонсор). Деятельность таких организаций – это акции, мероприятия, проекты.

3. «Неисчерпаемый источник»

«Неисчерпаемый источник» – такой вид волонтерской организации, где главным ресурсом является, условно говоря, сторонний неисчерпаемый источник волонтеров, не требующий особых усилий со стороны волонтерской организации. Примерами таковых чаще всего являются брендовые организации, имеющие выходы на серьезные СМИ или разного рода молодежные объединения. Для первых «неисчерпаемым источником» являются СМИ или «медийные персоны», призывающие по тому или иному поводу свою аудиторию стать волонтерами. Для вторых - способность через ВУЗы (колледжи)

или молодежные организации по необходимости мобилизовать молодежь. Способы мобилизации бывают разные: от задействования «административного ресурса» (что плохо, но часто встречается в небольших городах), до хорошо продуманной и организованной рекламной компании (нередко построенной вокруг тех или иных бонусов). «Неисчерпаемым источником» может служить и собранная каким-то образом большая база потенциальных помощников (тысячи, десятки тысяч людей), откуда по мере необходимости берутся волонтеры. Важная характеристика этой базы в том, что она не является сообществом. Это по сути электронная база лояльных людей, готовых получать призывы и заказы и время от времени волонтерить.

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

Организации типа «Неисчерпаемого источника» очень эффективны для проведения акций, мероприятий и решения каких-то разовых задач.

4. «Сообщество»

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

Наиболее эффективный способ для объединения людей на долгое время – это создание сообщества, где главная задача руководства и есть развитие сообщества, поддержание определенного баланса и равновесия. Неизбежный исходящий поток волонтеров (усталость, разочарование, смена работы, ухудшение здоровья и т.д.) должен быть минимизирован и уравновешен входящим потоком.

Сообщество объединено одной точкой входа волонтеров, едиными внутренними принципами и стандартами, общим делом, общим брендом, общими поддерживающими все сообщество мероприятиями, общим руководством.

Организации типа «Сообщество» эффективно решают разовые задачи, проводят мероприятия или акции, также способны вести проектную деятельность. В отличие от «Неисчерпаемый источник» в таких организациях есть работа с волонтерами и сопровождение волонтеров, что позволяет им быть более профессиональными, устойчивыми и перспективными.

5. «Гроздь винограда»

Это единственная модель волонтерской организации, способная на программную и тем более процессную деятельность. Под процессной мы понимаем долгосрочную (годы) и регулярную повторяющуюся (самое редкое – 1 раз неделю) деятельность, не имеющую четко выраженного промежуточного результата. Такой деятельностью является, к примеру, работа терапевта в поликлинике. Примером процессной работы в социальном волонтерстве является организация еженедельных (ежедневных) прогулок с детьми-инвалидами в специализированных интернатах или организация досуга детей в больницах.

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

Суть «Грозди винограда» в создании независимых друг от друга, параллельных групп волонтеров («виноградин»), каждая из которых работает в одном месте (одном направлении) постоянно. Каждая группа объединяется вокруг конкретной идеи и лидера, как ее носителя, конкретных подопечных, места и времени своего служения. К примеру, может быть создана группа помощи

бездомным, или группа при Морозовской детской больнице, или группа благотворительных ремонтов. Каждая группа управляется своим координатором.

Все группы объединяются в единое сообщество («гроздь») одной точкой входа волонтеров, едиными внутренними принципами и стандартами, общим делом, общим брендом, общими поддерживающими все сообщество мероприятиями, общим руководством, централизованной системой распределения ресурсов.

«Гроздь винограда» – это сообщество групп, каждая из которых имеет ясные границы.



КЛЮЧ 1.

Привлечение волонтеров

Недопустимо работать с людьми «с улицы»

В социальной сфере стоит работать только с проверенными и подготовленными волонтерами. То, что вполне допустимо при экологических акциях, при организации помощи животным и в других направлениях, может привести к печальным последствиям для подопечных, то есть для тех людей, к кому приходят волонтеры. К сожалению, далеко не для всех руководителей волонтерских организаций это понятно. Желая сделать праздник в детском доме или навестить ветеранов 9 Мая, благодетели порой готовы набрать волонтеров-помощников где угодно, буквально «с улицы»: из ВУЗов или колледжей по разнарядке, из социальных сетей через веерную рекламу и т.д. В таких случаях волонтеры не имеют никакой подготовки, не знакомы с организаторами и друг другом, слабо понимают, что и зачем они будут делать и, главное, не имеют своего внутреннего созревшего и ответственного желания. Все это может привести к следующим рискам.

Невозможно соблюсти принцип «не навреди»

Главный принцип волонтерства – «не навреди». Его невозможно соблюсти в отношении волонтеров «с улицы». Те люди, к которым волонтеры приходят

с помощью - дети с задержкой или особенностями развития, дети в больнице, одинокие старики и т.д. – все они очень беззащитны и очень доверчивы. А вдруг к ним придет волонтер со злым умыслом, или неадекватный или просто не желающий соблюдать правила поведения в больнице или правила безопасности? Среди желающих поволонтерить бывают и оккультисты, и сектанты, и целители, и агрессивные психически нездоровые люди, и даже мошенники и насильники. Конечно, вероятность того, что «волонтер с улицы» будет откровенным злодеем — невелика. Но разве это повод не думать об этом и не прикладывать усилий для минимизации рисков?

Можно причинить боль через безответственные отношения

В подавляющем большинстве своих направлений социальное волонтерство не требует от человека каких-то особых профессиональных знаний и навыков. Одинокие старики, дети в больницах, сироты, умственно отсталые дети нуждаются в том, что может дать им почти каждый: во внимании, заботе, творчестве, прогулках, играх, простом уходе, бытовой помощи и т.д. И это может ввести в заблуждение «волонтеров с улицы». Мол, ну что, мы не умеем рисовать, не умеем катать коляску с ребенком, не умеем сварить суп одинокой бабушке или прибить полку? И такие волонтеры не учитывают, что особенности подопечных – а в большинстве случаев это люди в трудной жизненной ситуации – предполагают ограничения в общении и наличие у волонтеров определенных навыков для правильных позитивных отношений.

Речь не только о том, что «волонтер с улицы» не знает, как правильно посадить в коляску ребенка инвалида или какие продукты питания недопустимы при тех или иных заболеваниях. Речь о гораздо более глубоких вещах. Осознают ли «волонтеры с улицы», что дети, старики, инвалиды – все те, к кому они пришли с помощью - они настоящие, живые, любящие, доверяющие, ранимые, радующиеся, грустящие, обижающиеся. Погулять с ребенком, покатать

колясочку, прибить полочку в квартире для бабушки — это не увеселение, это не игра и даже не полезное дело. Это, прежде всего, живые, настоящие отношения, порой невероятно значимые для подопечных! Подопечные ждут волонтеров и надеются на встречу и на общение. Невозможно помогать людям, называть их по имени, общаться с ними и оставаться безучастным к их судьбе и их жизни. Хотим мы того или нет, волонтеры берут ответственность за подопечных, и эта ноша может оказаться им не под силу. Важнейший вопрос социального волонтерства, на который невозможно ответить при организации «волонтерства с улицы» — как выстроить отношения между волонтером и подопечным, чтобы они не были ранимы для подопечных?

Волонтеры могут навредить себе

«Волонтеры с улицы» тоже по-своему незащитны. Некоторые идут с не проговоренными и непреодоленными страхами, тревогами. Идут, потому что им приказали или потому что «все идут». Другие приходят на эмоциях, ради добра, представляют все в розовом цвете. И вдруг могут оказаться «брошенными на амбразуру». Придя к ребенку-инвалиду, уже через пару минут волонтер может понять, что непривычный вид детей, обстановка детского дома, особые запахи дискомфортны и даже невыносимы. Придя в квартиру к одинокой бабушке, может понять, что она не так приветлива, как хотелось бы, а может даже придирчива; что другие жильцы квартиры волонтеров не ждут и не рады им. Как волонтеру справиться не только с неприятием или отвращением, со своими страхами, но и с чувством неполноценности, когда окажется, что для других волонтеров это не имеет значения? Как быть волонтеру новичку, если у него не получится общение с ребенком в больнице? Где волонтеру искать помощь? С кем ему поделиться разочарованием в самом себе? Где волонтерам найти того, кто разделит с ними эту ношу, кто поможет разобраться в чувствах, кто поделится опытом? Если волонтеры остаются один на один с проблемами, то они могут выгореть очень быстро.

Возможны конфликты с персоналом

Может так случиться, что «волонтеру с улицы» станет очень больно и даже невыносимо от сухого, формального, порой жесткого или холодного «стеклянного» отношения к детям в больницах или детских домах, к старикам в домах престарелых. С непривычки очень многих волонтеров впечатляет простая ситуация: на просьбу назвать имя ребенка, с которым они хотят познакомиться и поиграть, сотрудница интерната произносит: «Сидоров!».

Порой волонтерам приходится поправлять на детях неопрятно наспех надетую одежду (и вызывает недоумение неряшливость нянечек), порой надо вытирать детям лицо и руки от слюней и соплей, и складывается впечатление, что это больше никого не волнует. Порой волонтеры встречают в сиротских учреждениях обкаканной малышей, и кажется, что персоналу нет до этого дела. А может сложиться впечатление, что простая очевидная для нас опрятность, культура отношений и гигиена неведомы в казенных учреждениях. Все это вызывает вопросы у новичков, провоцирует у них осуждение или даже конфликтность.

А как простому «волонтеру с улицы» пережить следующую историю? Как-то волонтер после многих месяцев посещения детей в детском доме для умственно отсталых не встретил мальчика. На вопрос «Где он?» прозвучал иронический, даже с ухмылкой ответ: «Это Иванов, что ли? Нет его тут. Увезли в психоневрологический интернат для взрослых. Ему уже по возрасту положено. Он взрослый уже. Только не беспокойтесь, Иванов этого даже не заметил...»

Со стороны, а особенно с первого раза, может показаться, что у сотрудников детских домов-интернатов окаменели сердца, что они и не люди вовсе. И это многих новичков-волонтеров ранит больше, чем непривычность и особенность детей. Конечно, чтобы понять внутренний мир больниц,

детских домов и тем более домов престарелых и психоневрологических интернатов нужен проводник и нужно время. А чтобы отношения с персоналом стали партнерскими — нужно еще больше времени и терпения. У «волонтеров с улицы» нет ни того, ни другого. И поэтому этот культурный и нравственный шок остается для каждого новичка только его проблемой, что, опять же, приводит к быстрому выгоранию, а порой и к конфликтам.

Невозможна системность

Как бы «волонтерство с улицы» не выглядело заманчивым, оно не может обеспечить главного в социальном волонтерстве: ответственности, долгосрочности и регулярности отношений с подопечными. Разовые акции, если они правильно и профессионально организованы, ценны по-своему. Но главный смысл массового волонтерства не в них, а в том, чтобы организовать постоянную еженедельную работу на годы вперед. Чтобы построить систему волонтерской помощи.

Поясним на примере детских домов для умственно-отсталых детей. У детей-сирот и особенно у детей с особенностями развития небольшой и вполне определенный круг общения с теми людьми, что способны стать для них «значимыми взрослыми»: собеседниками, друзьями, учителями, примером в жизни. К тому же физическое пространство жизни очень ограничено. Количество квадратных метров невелико. Все это и в немалой степени скудная постсоветская система работы в таких учреждениях приводит к тому, что дети не всегда могут развиваться даже в свою меру. Им не хватает знакомства с окружающим миром и миром искусства, не хватает навыков общения, впечатлений, творчества, выражения своих эмоций. Им не хватает многих прикладных и бытовых навыков, в том числе рукоделия. То, что обычные семейные дети приобретают естественно, просто, автоматически, эти особые дети могут обрести только в специально созданном пространстве общения и развития. И построение такого пространства под силу в том числе и волонтерам.

Но систему нельзя построить, если нет центров кристаллизации, если все время текучка, если нет лидеров, нет преемственности опыта, нет распределения ролей, нет ресурсной базы, нет обучения и поддержки. А такое под силу только волонтерской профессиональной организации!

«Волонтерство с улицы» плохо тем, что, по большому счету, создает видимость доброго дела. Но у сотрудников учреждения и, тем более, у чиновников может сложиться впечатление, что большего и не надо. И это — очень страшно. Потому что надо несравненно больше! Надо, в идеале, чтобы в том числе и волонтерское участие стало гарантом развития и изменения качества жизни людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

Происходит дискредитация социального волонтерства

«Волонтеры с улицы», какими бы благими ни были их намерения, дискредитируют саму идею социального волонтерства в обществе и, прежде всего, среди будущих волонтеров. При спонтанном волонтерстве слишком многие пробуют себя в этом деле, и подавляющее большинство разочаровываются, надламываются, ничего не достигают и в итоге уходят. Они либо выгорают, либо приходят к выводу, что их разовые спонтанные посещения детей — несерьезны. Появляется впечатление, что помочь детям, старикам, инвалидам всерьез нельзя, что система не меняется.

Если опыт и впечатления волонтера негативные, если он так и не разглядел глубокого созидательного (в том числе и для себя) смысла, то это станет очень ярким отрицательным примером для всех знакомых и родных.

Для общества «волонтерство с улицы» предстает как своего рода броуновское движение. Оно не дает того, что всерьез может быть не только привлекательным, но и полезным, и результативным. Нет слаженных команд, распределения ролей и ответственности, нет ясного вектора и смысла развития, нет понимания, что волонтерство дает подопечным и самим волонтерам.

И последнее. «Волонтерство с улицы» девальвирует отношения государственных учреждений с НКО. Да, детские дома и больницы вынуждены все больше обращаться к обществу. Им необходимо компенсировать нехватку ресурсов. Поэтому они ищут и волонтеров тоже. Однако работать с волонтерскими НКО непросто. Это - партнерство, ответственность, дополнительный труд, обязательства, доверие. Может показаться, что проще, не имея компетенции и опыта, самим начать работать с волонтерами и открыть двери для волонтеров «с улицы» из социальных сетей.

Рекрутинг волонтеров

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

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

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

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

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

Самое сложное в этом виде привлечения волонтеров – это реклама. Реклама должна быть яркая, эмоциональная, должна объяснять «зачем?», «почему?», «что делать?» и приглашать к действию. Подготовка рекламы следует отдать профессионалам. Что это будет на практике - решается всегда индивидуально, исходя из задачи, из опыта, возможностей и наличия денег.

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

Ради минимизации рисков особенностью этой рекламы должны стать заложенные в нее первичные фильтры по отбору волонтеров. Если этого не сделать, то придут все подряд и большая часть из них будут бесполезны для запланированного мероприятия. Важно через рекламу сразу собирать подходящую для дела аудиторию.

«Точка входа» входа для волонтеров в этой модели – это:

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

- распределение по вакансиям внутри мероприятия;
- минимально необходимый инструктаж, знакомство с ответственным за волонтеров.

Практическая задача рекрутеров – дать рекламу и набрать волонтеров с запасом: 150 – 200%. Если до финиша дойдут 80% - это успех.

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

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

Принципиальное отличие от первого варианта в нехватке новых волонтеров. Мы говорим о модели «Сообщество». В этом случае нет другого выхода, как собирать базу лояльных помощников – создавать, формировать и развивать сообщество волонтеров. Каждая новая акция или мероприятие – это в том числе и возможность эту базу понемногу пополнять.

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

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

Главными элементами, гарантирующими цельность сообщества, а значит

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

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

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

Для организаторов волонтерской деятельности сообщество – это большие вложения. Но другого выхода нет.

От сообщества, кстати, есть важная выгода. Оно – система выращивания и подготовки кадров, будь то лидеры или сотрудники. И такие кадры очень компетентны и уже встроены во все процессы.

Итак, привлечение новых волонтеров в данном случае – это не яркая разовая мощная реклама, приглашающая к действию. Скорее, это «PR». Это постоянное взаимодействие с разными общественными группами, способными так или иначе повлиять на нужную нам аудиторию – потенциальных волонтеров. Тут хороши разные средства, доступные опыту волонтерской организации и ее кошельку. И нельзя забывать, что сообщество способно само себя продвигать. «Сарафанное радио» – очень эффективная вещь. Правда, при одном условии - волонтерам должно нравиться.

Поэтому главный посыл, который должен быть обеспечен на практике: приходите к нам, у нас хорошо, мы вместе делаем добрые дела, но мы и учимся, развиваемся, общаемся, отдыхаем и т.д.

«Точкой входа» волонтеров в сообщество должно стать реальное знакомство с каждым из них, а также знакомство самих волонтеров с сообществом и делами. В этом случае задача не только в отсеке неадекватных, но в личном знакомстве, в поиске общих ценностей, в профориентации и поиске «своего места», в знакомстве со всеми возможностями Сообщества. Мотивирование – не краткосрочное «вкачивание энергии» на один раз, а приобщение к «энергии» всего сообщества, открытие перспектив и возможностей. Атрибутика, грамоты, запись в волонтерской книжке – все это важно, но оно уже вторично по сравнению с дружественным общением, обретением опыта, «прокачкой», самореализацией и т.д.

3. Если волонтеры нужны для регулярного и долгосрочного участия в программной деятельности.

Наиболее распространенные виды социального волонтерства в России

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

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

Задача рекрутеров в этом случае принципиально отличаться от предыдущих. Понятно, что все сказанное о сообществе, относится и к этому направлению волонтерства. Без создания и развития общего сообщества, без организации труда и поддержки волонтеров не обойтись. Но работа волонтеров в учреждениях или в семьях с людьми, попавшими в беду и еженедельное участие в их жизни имеет некоторые важные особенности.

Во-первых, это эмоционально напряженная сфера. Общаться с больными детьми, одинокими стариками или с проживающими в психоневрологических интернатах – не каждому под силу. Во-вторых, социальное волонтерство – это «тянуть ляжку». Тут не так много разнообразных проектов, «движухи» и ощутимой результативности. И третья особенность – это личное общение с подопечными, лицом к лицу. И такое общение, хотим мы того или нет, предполагает взятие ответственности за подопечного, пусть и на небольшом отрезке его жизни.

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

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

Говоря проще, рекрутеры призваны привлечь внимание тех людей, что имеют свою добрую мечту и хоть небольшое желание служить ближним. Благодаря правильно организованному рекрутингу человек с небольшими ресурсами (3 часа свободного времени в неделю) и скромной мечтой (к примеру, помогать детям в больнице) должен увидеть в рекламе волонтерской организации шанс и возможность приобщиться к доброму делу. Но уже с первых шагов волонтер должен сам проявлять свою волю и с помощью рекрутера идти к своей цели.

Если в предыдущем случае рекрутинг строится вокруг сообщества, то в этом случае акцент смещается на подопечного. Помощь человеку, оказавшемуся в беде, безусловно, является главным мотивом и смыслом социального волонтерства. Поэтому необходимым базовым условием для успешного рекрутинга является правильно и безопасно организованный процесс помощи подопечным. От этого на 70% зависит состояние волонтера и его способность помогать. Остальные 30% успеха – это грамотно организованное сообщество.

Если организация помощи некачественная, то волонтеры будут просто выгорать и «отваливаться». Они не смогут преодолеть ни внешних трудностей социальной помощи (непривычный вид людей, плохие запахи, общая

трагичность и безысходность, агрессивность социальной системы и т.д.), ни внутренних личных переживаний и вопросов. В этом случае рекрутеры будут просто поставлять волонтеров в социальную «топку».

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

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

Практические советы рекрутерам:

1. Помните: волонтеры - не инопланетяне. Волонтеры - это каждый из нас.
2. Ищите волонтера? Хотите его заполучить? Никогда не обращайтесь в другие волонтерские организации. Дело в том, что волонтеров не бывает

свободных. Они уже отдали свое время и свои силы какому-то доброму делу. Они не станут менять свои планы. Волонтеры очень привязаны к авторитету лидера или организации. Они не станут работать от чужого имени.

3. Помните, что волонтер - не бесплатная рабочая сила. Волонтер – ваш партнер. Он никому ничем не обязан, он обладает только своими знаниями и умениями, из которых следует его компетенция и ответственность. Каждый волонтер реализует свою мотивацию, а не решает чужую задачу. Он, как правило, однозадачен.

4. Осознайте и сформулируйте волонтерскую вакансию в контексте деятельности вашей организации. Правильно оформленная вакансия – залог успеха.

Определитесь:

- вам нужен волонтер или работник?
- проверенный или «с улицы»?
- какие могут быть риски, опасности (проблемы)?
- какая нужна компетенция?
- мужчина или женщина?
- нужен один волонтер или много?
- с кем из вашей организации волонтеру придется взаимодействовать?
- где и как брать ресурсы (материалы)?
- кто поможет решить проблемы?

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

- что, как и когда будет делать волонтер?
- с кем из сотрудников или других волонтеров он будет взаимодействовать?

- кто над ним старший?
- где они будут брать ресурсы?
- с кем волонтер сможет решать проблемы?
- каковы привила работы и правила безопасности?

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

Помните, что главным «мотиватором» для волонтера является понимание того, зачем он нужен, что он будет делать, и какие будут условия труда!

6. Распространите заблаговременно информацию. Если волонтеры нужны на разовую акцию, то следует распространить объявления за 5-10 дней до необходимой даты. Если волонтеры нужны постоянно, то и распространять рекламу следует постоянно, но при одном условии - дни приема волонтеров (собеседование, отбор, тестирование) должны быть не реже, чем 1 раз в 2 недели.

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

Полезно:

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

Важно, чтобы прием заявок от волонтеров (или их регистрация на меро-

мероприятие) содержал определенные «фильтры», чтобы волонтеры на этом первом этапе уже проходили первичный отбор. Таким образом, вы будете формировать выборку наиболее подходящих.

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

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

- необходимо провести собеседование (можно очное заранее, можно по телефону, можно групповое перед началом мероприятия);
- получите ФИО и формальные данные от волонтера;
- предоставьте ему все формальные данные о вашей волонтерской организации;
- узнайте о мотивации волонтера;
- узнайте о его возможностях и о его компетенции;
- ответьте на все его вопросы;
- подробно опишите, что волонтеру предстоит;
- спросите о том, что может помешать волонтеру помочь вам;
- примите решение об участии волонтера.

Помните:

- собеседование – это взаимный договор, обе стороны ищут партнера;
- в социальной работе без личной беседы нельзя допускать волонтера до работы (пусть беседа будет краткой или групповой);

- на собеседовании требуется взаимная открытость и правдивость;
 - необходимо проговорить возможный отказ от сотрудничества с обеих сторон;
 - следует спросить волонтера о вопросах и недоумениях (бывают стеснительные волонтеры);
 - все конкретные данные о начале работы (точный адрес, телефоны ответственных, где и как брать инвентарь и т.д.) вы говорите только в конце собеседования после принятия решения, что волонтер вам подходит.
- 9.** Не забудьте про подстраховку. Волонтер в любой момент может прекратить вам помогать. Если вы заранее не будете иметь это в виду, то ответственность за «провал» будет не только на волонтере, но и на вас.



КЛЮЧ 2. Подготовка

Для чего нужна подготовка волонтеров?

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

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

Во-первых, как правило, подавляющее большинство волонтеров делают неквалифицированную работу. Даже в социальной сфере, даже при прямом и личном контакте с пациентами больниц или проживающими в психоневрологическом интернате от волонтера может требоваться что-то совершенно бытовое, очевидное, простое. Например, поговорить, порисовать, поддер-

жать пожилого человека на прогулке. Поэтому важно ясно понимать: что волонтеру может дать предварительная подготовка? Полученные знания и навыки реально пригодятся?

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

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

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

В-пятых, следует хорошо разобраться, какие реальные риски присутствуют в конкретной волонтерской деятельности? И именно о них думать при организации подготовки. Стоит ли готовиться к тому, что на практике не встретится или маловероятно? Например, в теории, когда мы говорим об одиноких стариках, можно придумать немало трагических ситуаций. Однако на практике, те волонтерские группы, что навещают бабушек в домах престарелых отмечают, что волонтеры фактически никак не могут навредить старикам. Не смотря на старческие особенности, большей частью это люди с жизненным опытом, вполне ясно осознающие границы собственной безопасности. Правила и дисциплина дома престарелых тоже играет свою положительную роль. Отсутствие у таких стариков какого бы то ни было драгоценного иму-

щества делает их неинтересными для разного рода мошенников и т.д.

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

Какая выгода для волонтерской организации?

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

Подготовка к акциям или мероприятиям

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

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

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

Волонтер также должен знать:

- смысл происходящего, общую картину;
- свою роль в общей картине;
- где и во сколько он должен быть, каков график работы;
- какая форма одежды;
- что конкретно делать;
- где брать ресурсы или инструменты, или инвентарь;
- кто над ним старший;
- какие использовать средства коммуникации;
- что делать в случае возникших проблем;

Подготовка к проектам

В отношении составных частей проекта действует все сказанное выше.

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

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

Эффективно, если волонтерская организация будет делать под каждый проект отдельную «школу», то есть набирать волонтерскую группу для разработки и реализации проекта. Для организации такой «школы» необходима

заготовка проекта с ясными и понятными целями, достижимым результатом, предварительным пониманием количества и содержания волонтерских вакансий. Главное – это творческая команда разработчиков проекта, готовая расширяться за счет волонтеров и в совместном творчестве доработать и реализовать проект.

Такая школа решает следующие задачи:

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

Подготовка к программной (процессной) деятельности

Этот вид подготовки наиболее подходит для волонтерских организаций типа «Гроздь винограда». Подготовка волонтеров в действующие социальные программы может включать в себя все предыдущие виды подготовки. Программы состоят из многих составных частей, в зависимости от сложности

и ответственности которых может быть востребована та или иная форма подготовки.

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

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

В своем обучении волонтер проходит следующие этапы:

- Минимально необходимые азы. Безусловно, любой начинающий волонтер нуждается в базовой и структурированной информации о том, что и с кем он будет делать. Речь не столько об описании самой волонтерской организации, сколько о самом деле и его особенностях. К примеру, волонтер готов помогать в больнице. Ему было бы полезно знать о том, какие люди тут проходят лечение, как болезни сказываются на их жизни, какие ограничения или требования привносят. Одним больным могут быть противопоказаны прогулки, а другим наоборот - предписаны. Немаловажно порой бывает объяснить волонтерам особенности поведения подопечных или особенности их проживания. Это актуально

в отношении инвалидов или людей с умственной отсталостью. Такое «введение в профессию» могут организовать опытные координаторы волонтерских групп или персонал того учреждения, где работают волонтеры.

- Практические навыки. Первые вопросы, которые волнуют волонтера лично – «технические»: во что поиграть с ребенком в больнице, как правильно переодеть лежачего больного, как лучше организовать Новый год для стариков в Доме престарелых. Если волонтер активен, то эти знания приходят к нему очень быстро и от самой волонтерской группы и через предварительные учебные и подготовительные занятия. Набирать такие знания впрок не всегда нужно.
- Отношения с подопечным. Тема второго этапа подготовки (обучения) – отношения волонтера и подопечного. Она далеко не сразу интересует волонтеров. К отношениям нужно как бы созреть, в отношения нужно вступить, трудности в отношениях нужно почувствовать на себе. Тогда предложенные ответы будут актуальными и востребованными. Как быть, если бабушка в Доме престарелых рассказывает одно и то же и никак не может остановиться? Как познакомиться с тяжело больным ребенком в больнице, чтобы он доверился вам? Как быть, если много детей, а волонтер один? Что делать в конфликтных ситуациях, как поговорить с умирающим, как быть с привязанностью детей? Каковы границы ответственности волонтера? Что в его силах? Все это или что-то подобное очень значимо для любого волонтера, занятого в социальной сфере. Эти вопросы не могут остаться без ответов. Но эта и та область, где невозможно, как сейчас модно говорить, заранее «прокачать себя».
- Внутренний мир волонтера. Самая трудная тема для подготовки волонтеров – это вопросы, обращенные волонтером самому себе: почему вчерашняя радость от общения с детьми в больнице, ушла и сегодня

я непроницаем, как пень? В чем смысл моей помощи умирающим, если они все равно уходят и уходят? Почему я не могу отделаться от чувства вины? Надо понимать, что это и есть та область, что теснейшим образом связана с внутренними силами человека, с его возможностью плодотворно и надежно помогать. Поэтому именно эта область требует особого внимания.

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

Как построить подготовку (обучение) при программной деятельности?

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

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

Примеры учебных и психологических занятий (семинаров, тренингов, мастер-классов)

Волонтеру новичку:

- Что такое быть волонтером?
- Как принять решение стать волонтером?
- Принципы и правила волонтерской организации;
- Зачем волонтеру волонтерская организация?
- Страхи волонтера-новичка;
- Советы волонтерам-новичкам;
- Зачем волонтеры в детской больнице, детском доме, психоневрологическом интернате и т.д.?
- Как мы можем навредить нашим подопечным?
- Что такое волонтерская группа?

Организация досуга детей в больницах:

- Простое оригами для детей: быстро и интересно;
- Браслеты из лент;
- Елочки из ткани и игрушки на новогодние елки;
- Скраб-открытки (новогодние открытки) ;
- Делаем мыло и коробочки для него;
- Разработка сценария для детского праздника;
- Цветы из гофрированной бумаги;
- Как сделать мультфильм с детьми;

Опытному волонтеру:

- Границы волонтерской ответственности;
- Первое, что волонтер дает подопечному - это уважение;
- Как общаться с детьми в больнице?
- Личное пространство подопечного;
- Волонтер, ребенок, родитель;
- Общение волонтера с родственниками подопечного;
- Общение волонтера с персоналом больницы;
- Принципы и правила общения волонтеров с особыми детьми;
- Выгорание и усталость – что это?
- Поиск ресурса: стать подопечным самому себе;
- Проблема вины волонтеров;
- Агрессия (на) подопечного;
- Как из встречи сделать событие?
- Навыки неконфликтного общения;
- Кризис волонтерства: переоценка смысла.

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

1. Самое сильное основание для волонтерства – личное желание сделать что-то доброе! Волонтер – это тот, кто действует по свободной воле.

2. Волонтер призван честно ответить себе на вопросы: что конкретно я хочу? Кому и как я готов помогать: тушить пожары, играть с детьми в больнице, учить сирот в детдомах полезным навыкам, помогать медицинскому персоналу в уходе за отказниками, заботиться о чистоте парков и скверов в городе, быть модератором сайта, помочь с написанием статей? Пока ответ не найден, бессмысленно двигаться дальше.

3. Если ответ готов, волонтеру следует осознать, что же ему мешает, какие есть опасения? Неизвестность куда, чего и как? Незнание, кто направит и, кто научит? Неумение? Боязнь остаться наедине с проблемой? Что-то еще?

4. Ресурс волонтера — его личное время, его личные силы, умения и навыки. Волонтер помогает только трудом, участием, заботой, вниманием и т.д., но никак не деньгами. Не стоит смешивать эти темы в отношении одного подопечного.

5. В большинстве случаев, волонтер — работник непрофессиональный, он работает и помогает, как умеет. Это не умаляет ответственности, но четко очерчивает зону компетенции и эффективности.

6. Волонтерство — это личная ответственность, от которой порой зависит очень многое. Может, даже чья-то жизнь. Свобода должна уравновешиваться ответственностью. Если ее нет — лучше не помогать.

7. Благополучатели чаще всего нуждаются в серьезной, регулярной, долгосрочной помощи. Значит, неквалифицированность волонтера, недостаток его опыта могут быть компенсированы только его личным выбором подходящей и интересной ему работы. Только такой выбор может гарантировать стабильность и ответственность волонтерской помощи. Никто не в состоянии долго и по-настоящему помогать по принуждению.

8. Новичку волонтеру необходимо знать, что его запрос на волонтерскую помощь — это его мечта, надежда и опасения. Волонтерская организация,

принимающая его, со своей стороны, — это та конкретная работа и конкретные люди (руководство, коллеги, подопечные), что уже существуют. Работа в волонтерской организации — это всегда компромисс между мечтой и реальностью и сам волонтер должен быть готов к такому компромиссу.

9. Волонтерство — это взаимный договор, взаимное решение и взаимное признание прав и обязанностей. Волонтерская организация до начала деятельности должна договориться с волонтером, кто за что и как отвечает. Базовое и неотъемлемое право волонтера - прекратить свое волонтерство в любой момент.

10. Одна из важнейших тем для волонтера — это тема его компетенции и границ. Не поняв своего места по отношению к подопечному, волонтер не сможет соблюсти важнейшего принципа «не навреди». Вокруг любого благополучателя всегда существует своя среда: врачи, родные, друзья, воспитатели, представители органов власти и т.д. Волонтер не может заменить никого из этой среды, он обязан оставаться собой. К примеру, в больнице волонтер не может встать между мамой и ребенком, даже если мама «не в себе», волонтер не может ставить под сомнение предписания врачей и тем более не может назначать лечение. Задача волонтера – встроиться в существующую среду и оказывать помощь в сотрудничестве со всем окружением благополучателя, выстраивая границы и доверительные отношения.

11. Волонтер должен знать и обязаться соблюдать принципы волонтерства в конкретной организации.

К примеру, принципы могут быть такие:

- не навреди;
- соблюдай правила;
- не пытайся заменить профессионалов (врачей, пожарных, воспитателей);

- вкладывай усилия, а не деньги;
- опирайся на свои реальные возможности;
- работай в команде;
- будь готов помогать нуждающимся вне зависимости от их национальности, вероисповедания и социального статуса;
- учитывай интересы своих близких;
- соблюдай и удерживай свои границы.

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

Некоторые советы социальному волонтеру, которые ему должна предложить волонтерская организация, чтобы он не причинил вред себе¹

Волонтерская организация не должна ограничиваться словами, ее прямая обязанность помочь волонтеру предложенные советы соблюсти или исполнить.

1. Не делай, не помогай, когда тебя об этом не просят. Не делай за человека то, что он может и хочет сделать сам. Не живи за человека, будь собой.

2. Позволь себе принимать помощь. Если ты помогаешь другим – дай возможность помочь и тебе. Если помогать другим – это хорошо, то помогать тебе не может быть плохо! Принимай помощь, принимай поддержку, принимай заботу. Волонтер тоже человек. Позволь себе чувствовать то, что ты чувствуешь. Ты можешь быть сильным – ты можешь быть слабым. Ты можешь быть усталым, разочарованным, грустным – и при этом прийти к своему подопечному. Помни – ему нужен ты, а не какая-то картинка, или не кто-то с обложки журнала. Какой ты сегодня, какой ты сейчас – именно тот ты, который нужен подопечному.

3. Не бойся того, что, оказывая помощь, ты начинаешь сам много получать. Ты испытываешь радость, ты испытываешь благодарность, у тебя появляются новые друзья... Это нормально! Волонтер получает и отдает, отдает и получает. Так и должно быть, так устроен этот мир.

4. Волонтер имеет право сказать «нет». В том числе волонтер имеет право сказать «нет» своему подопечному. «Ты хочешь, чтобы мы забрали тебя

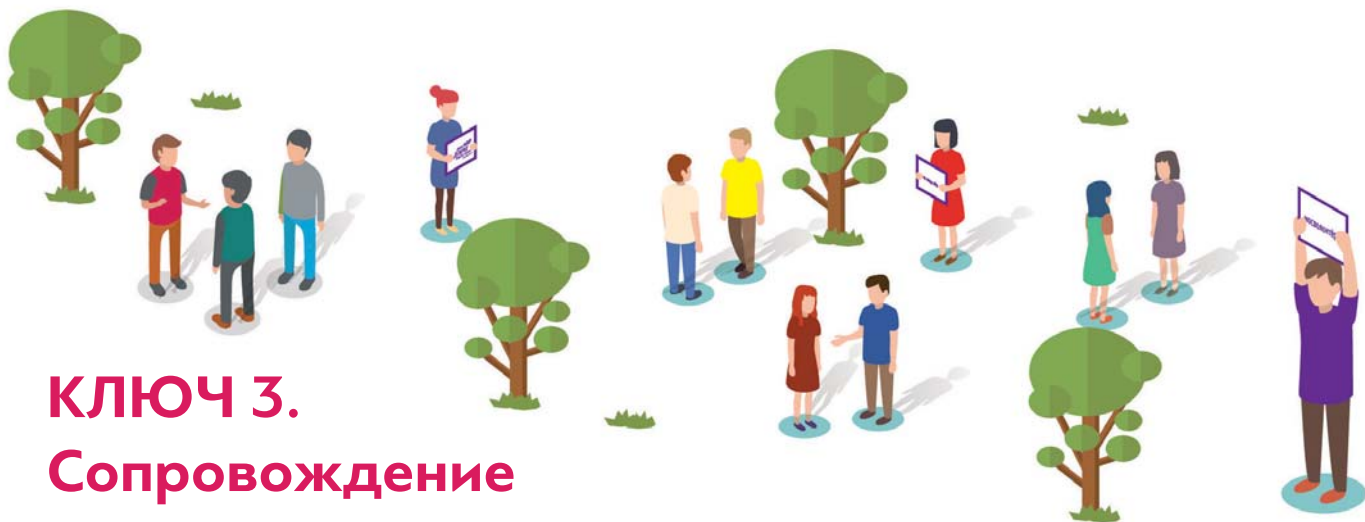
¹При подготовке этих советов использовались статьи психолога Лидии Алексеевской, директора Школы социального волонтерства, опубликованные в книге «Социальное волонтерство под ключ. Меняем мир вместе», изданной Добровольческим движением «Даниловцы» в 2017 году.

домой, стали твоей семьей... К сожалению, нет. Мы – только твои друзья». «Ты что ругаешься? Мне это не нравится. Пожалуйста, мне так не говори». Если волонтер не имеет права сказать «нет» подопечному, он становится безвольной жертвой.

5. Общение важнее, чем какой-либо подарок. Не позволяйте подменять себя материальными вещами. Вы – дороже.

6. Волонтерство – это отрезок пути со свободным входом и свободным выходом. Вы в любой момент можете понять, что ваше время волонтерства закончилось, сказать: «Спасибо. До свидания». Будьте свободны. Будьте собою, даже когда вы помогаете другим.

Если волонтер все сказанное понимает и принимает, то он - готов, теперь можно переходить к делу.



КЛЮЧ 3. Сопровождение

Сопровождение волонтеров – это неотъемлемая базовая, и в тоже время сложная, имеющая многие составляющие, задача для любой волонтерской организации. Она требует комплексного подхода и решения и не может осуществляться от случая к случаю.

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

Что такое сопровождение волонтеров?

По сути своей сопровождение - это разделение ответственности с волонтером за то доброе дело, которое волонтер и волонтерская организация делают вместе. Ресурс волонтера всегда ограничен. Особенно это чувствуется в социальной сфере, когда чужая боль, страдание, одиночество, безысходность могут просто поглотить волонтера, порой даже лишить его доброй воли. Волонтер не может и не должен брать всю ответственность за свое волонтерство, за то служение, что совершает волонтерская организация. Именно организация должна стать «большим братом», что ведет волонтера,

что держит его за руку, что вместе с волонтером делает доброе дело. В этом случае у волонтера появляется твердая почва под ногами, он чувствует и свои реальные силы, и поддержку со стороны организации и становится способным к ответственному и эффективному и, в то же время, не травмирующему и даже значимому и полезному для него самому волонтерству.

Говоря проще, сопровождение волонтеров – это быть рядом. Это ответы на вопросы и запросы, возникающие у волонтеров и решение их проблем.

В социальном волонтерстве можно говорить о шести видах запросов от волонтеров. Они соответствуют предложенным выше в соответствующей главе направлениям подготовки волонтера:

- что и как делать?
- отношения с подопечными;
- отношения с другими волонтерами и группой;
- личные вопросы;
- просьбы о помощи;
- профессиональный рост.

Таким образом, задачи по сопровождению волонтеров в социальном волонтерстве могут быть сформулированы следующим образом:

1. Научить что и как делать (это направление по сопровождению волонтеров подробно изложено в предыдущей главе).

2. Организовать труд волонтера. Трудно переоценить важность и значение этой зоны ответственности волонтерской организации. Подавляющее большинство волонтеров, особенно в социальной области, готовы сделать что-то конкретное, понятное им, созвучное их доброй мечте и увидеть результат. Внутренний потенциал волонтеров достаточно ограничен, чтобы самим

делать все от «А» до «Я», да еще преодолевать препятствия.

Правильно организованный труд – это:

- ясно поставленная задача в измеримых категориях (надо покрасить эту конкретную стену в зеленый цвет за 4 часа, или надо сопроводить этого пожилого человека на прогулке, поддерживая его, чтобы он не поскользнулся и т.д.);
- обозначенные условия (время, место, форма одежды, дополнительные условия и т.д.);
- оборудованное рабочее место;
- обеспеченная безопасность работы;
- предоставленные ресурсы;
- обозначенная зона свободы и творчества (эта зона может быть, как нулевой, так и абсолютной. Важно именно обозначить ее);
- наличие ответственного лица, ставящего задачу, принимающего работу и решающего проблемы;
- зона ответственности волонтера, обговоренная с другими волонтерами, сотрудниками волонтерской организации и персоналом учреждения, где работает волонтер. Это очень важно, чтобы избежать недоразумений, когда, к примеру, нянечка в больнице просит волонтера, играющего с ребенком в шахматы, помыть полы, тогда, как это ее работа.

Правильно организованный труд – это гарантия для многих волонтеров, что их личная добрая мечта реализовалась. Поэтому это важнейшее условие их долгосрочной и стабильной работы.

3. Минимизировать риски. Это достигается через предварительную подготовку, знакомство с правилами, посильное распределение ответственности

во время работы, контроль во время работы, эффективным способом решения проблем и через обратную связь от волонтера.

4. Помочь наладить отношения с подопечными. В социальном волонтерстве определяющими являются личные отношения с подопечными. Невозможно помочь человеку, если он не готов и не хочет принимать помощь; невозможно помочь, если волонтер не чувствует конкретной нужды или переживаний подопечного. Порой непросто удержать свои границы и устоять против явно потребительского или обесценивающего отношения со стороны подопечного. Заранее все предугадать нельзя. Но учиться этому во время волонтерства можно и нужно. Поэтому волонтерская организация призвана постоянно помогать волонтерам в этом.

5. Выстроить и поддерживать отношения в волонтерской группе. Групповая работа в социальном волонтерстве приоритетна. Она самая безопасная и эффективная. В группе равномерно по силам распределена ответственность. Группа может быть гарантом долгосрочной и постоянной помощи. Она аккумулирует опыт и часто является первичной терапевтической группой, способной оказать психологическую помощь. Волонтерская группа – сложная система отношений, от которых зависит не только качество и плодотворность работы отдельного волонтера, но и порой зависит целое волонтерское направление или проект, или программа.

6. Предлагать ответы на личные вопросы и запросы, организовать обучение по актуальным запросам (об этом подробно мы говорили в предыдущей главе).

7. Организовать дополнительное обучение по неволонтерским темам, предложить волонтерам досуг и общение. Волонтеры - не роботы. Все они люди и ничто человеческое им не чуждо. Включенность волонтеров в свое дело и их внутренние отношения между собой будут куда более позитивны, если волонтерская организация выйдет за рамки только работы и станет

для них сообществом единомышленников, пространством общения, получения новых знаний, досуга и т.д.

8. Организовать профилактику эмоционального выгорания (этой теме посвящена следующая глава).

9. Содействовать волонтерам в их профессиональном росте. Волонтеры со временем набираются опыта и знаний. Это их внутренний капитал. И они могут конвертировать его в профессионализм не только через дополнительное обучение, но, прежде всего, через взятие большей ответственности, через реализации более сложных задач и проектов. Волонтерская организация обязана внимательно смотреть на своих волонтеров, знать их, делегировать им посильную ответственность, поддерживать инициативу и помогать волонтерам реализовывать свои задумки и проекты.

При организации сопровождения волонтеров со стороны волонтерской организации необходимо соблюдать следующие принципы:

- волонтер - взрослый, самостоятельный человек и прежде всего он сам несет ответственность за свои чувства, самочувствие и здоровье. Волонтерская организация на определенных этапах (во время работы или подготовки волонтера и т.д.) обязана разделить с ним эту ответственность, но не подменить ее своей, даже если волонтер на этом настаивает;
- волонтер свободен принять или отвергнуть сопровождение. Обязаловки нет. Волонтерская организация только предлагает;
- При организации сопровождения следует основываться на запросах волонтеров и на опыте опытных;
- Волонтерская организация поддерживает инициативу волонтеров;
- Средства сопровождения и поддержки волонтеров организация подбирает, исходя из возможностей.

Особенности сопровождения волонтеров в разных моделях волонтерских организаций

Сопровождение волонтеров должно быть «растворено» в работе и внутренней жизни волонтерских организаций. Однако оно сильно зависит от той организационной модели, которую представляет та или иная организация. Сопровождение может быть описано как области ответственности и даже рабочие обязанности ключевых сотрудников волонтерских организаций.

Разберем три указанные модели волонтерских организаций. Какое место в каждой из них занимает сопровождение волонтеров? В чьих руках эта зона ответственности и какие должностные обязанности стоят перед ключевыми сотрудниками волонтерских организаций?

Волонтерские организации типа «Неисчерпаемый источник»

Модель таких организаций, по сути, состоит из двух элементов. Во-первых, сам «неисчерпаемый источник», то есть неисчерпаемый сторонний источник волонтеров, не требующий особых усилий со стороны волонтерской организации. Во-вторых, «мероприятия». Мероприятия или акции, как правило, организуются группой лиц, где в отношении к волонтерам можно определить две позиции – «ответственный за волонтеров» и «ответственный за конкретное мероприятие». Дело первого – обеспечить своевременный и подходящий для мероприятия приток волонтеров. Задача второго – провести само мероприятие с участием волонтеров.

Главные характеристики модели «Неисчерпаемый источник»:

- есть мощный входящий контролируемый поток волонтеров;
- акции, мероприятия проходят когда угодно, возможны длительные перерывы и большая плотность;
- у акций и задач есть свой ответственный и команда организаторов;

- допустима сменяемость волонтеров;
- допустима слабая мотивация и слабая подготовка волонтеров;
- риски для «подопечных» и волонтеров минимальны, то есть работа поверхностная;

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

Обязанности «ответственного за волонтеров»:

- сформулировать запрос к «поставщикам волонтеров»;
- обеспечить качественный входящий поток волонтеров, способных решать поставленные задачи. Это достигается через систему «фильтров»: формальные требования к участникам (пол, возраст, навыки, форма одежды и т.д.); собеседование, анкетирование, предварительные задания и т.п.;
- обеспечить минимально необходимо подготовку волонтеров или хотя бы инструктаж;
- курировать ответственных за задачи, чтобы они давали посильные и понятные задания и имели минимальные навыки по работе с волонтерами;
- вести базу волонтеров.

Обязанности «ответственного за мероприятие»:

- оформить и отправить заявку на волонтеров;
- принимать волонтеров;

- поставить рабочие задачи;
- объяснить правила работы и обеспечить безопасность;
- организовать труд волонтеров;
- обеспечить ресурсами;
- проконтролировать ход работы;
- решать проблемы, возникающие во время мероприятия;
- принять работу;
- проявить благодарность;
- принять обратную связь;
- отчитаться ответственному за волонтеров.

«Сообщество»

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

Суть «Сообщества», как мы говорили, в том, что создается своего рода накопительная система для волонтеров, то есть создается сообщество, которое и дает возможность реализовывать проекты, поскольку проектная работа нуждается в лояльных, подготовленных, проверенных волонтерах, имеющих определенный опыт.

Главная задача, стоящая перед сопровождением волонтеров – развитие сообщества, поддержание определенного баланса и равновесия. Неизбежный

исходящий поток волонтеров (усталость, разочарование, смена работы, ухудшение здоровья и т.д.) должен быть минимизирован и уравновешен входящим потоком.

Характеристики схемы «Сообщество»:

- слабый входящий поток волонтеров;
- один ответственный за волонтеров («глава сообщества»);
- ответственные за задачи (организаторы мероприятий, ведущие проектов) должны быть компетентны в своей области;
- ответственные за задачи (организаторы мероприятий, ведущие проектов) могут быть разные и могут меняться от задачи к задаче;
- акции и мероприятия должны быть равномерно распределены во времени (от одного раза в 2-3 недели до одного раза в 1-2 месяца). Сообщество не должно стоять без дела;
- для реализуемых задач допустима сменяемость волонтеров;
- каждый волонтер может и согласен делать разные дела;
- риски и для «подопечных» и волонтеров умеренные.

Модель таких организаций состоит из следующих элементов: входящий поток волонтеров; сообщество волонтеров; проекты (или мероприятия). Ключевые управленческие позиции в отношении волонтеров могут быть представлены, во-первых, «ответственным за волонтеров», который не только поставщик людей, но прежде всего «руководитель» сообщества и, во-вторых, «ответственным за проект» (за практические задачи, мероприятия и т.д.)

Центральным элементом всей работы является работа с волонтерами, а вернее работа с сообществом. От ее качества зависит не только «каче-

ство» волонтеров, но их наличие. Сообщество должно быть активно круглый год. Волонтеры должны видеть свою востребованность и чувствовать постоянное внимание со стороны организаторов волонтерства. На практике это означает, как минимум, равномерный в течение года план волонтерских мероприятий и равномерный план мероприятий для волонтеров.

Обязанности ответственного за волонтеров:

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

- организовать и предложить досуг для волонтеров;
- организовать и предложить поддержку (в том числе психологическую) для волонтеров;
- организовать и предложить поддержку (в том числе психологическую) для волонтеров;
- организовать систему поддержки волонтерских инициатив;
- вести электронную базу волонтеров;

Обязанности ответственного за проект:

- оформить и отправить заявку на волонтеров;
- принимать волонтеров;
- поставить рабочие задачи;
- объяснить правила работы и обеспечить безопасность;
- организовать труд волонтеров;
- обеспечить ресурсами;
- проконтролировать ход работы;
- решение проблемы, возникающие во время мероприятия;
- принять работу;
- проявить благодарность;
- принять обратную связь;
- отчитаться ответственному за волонтеров.

В общем, сопровождение волонтеров - это дело ответственного за волонтеров. Во время мероприятий или проектов сопровождение волонтеров – дело «ответственного за проект».

«Гроздь винограда»

Модель таких организаций состоит из следующих элементов: входящий поток волонтеров, волонтерские группы, социальные программы. Ключевые управленческие позиции в отношении волонтеров могут быть представлены, во-первых, «ответственным за волонтеров», который по сути возглавляет группу координаторов волонтерских групп, и, во-вторых, координаторами волонтерских групп, управляющих волонтерами при реализации социальных программ.

Характеристики схемы «Гроздь винограда»

- слабый входящий поток;
- процессная деятельность фиксирована по месту, времени и видам деятельности;
- виды осуществляемой деятельности таковы, что нежелательна постоянная смена волонтеров;
- есть единый общий куратор всей волонтерской деятельности;
- работа – групповая, где группы независимы друг от друга, обладают большой степенью свободы и управляются координаторами на регулярной основе;
- решаемые такими организациями задачи могут содержать вполне серьезные риски для «подопечных» и для волонтеров. «Гроздь винограда» содержит внутри себя достаточное количество защитных механизмов и компенсаций.

Центральный элемент всей работы («грозди винограда») - работа волонтерских групп («виноградин»). Именно группы для большинства волонтеров являются тем местом, где реализуются добрые мечты. Суть работы координаторов групп в обеспечении непрерывного рабочего процесса

и минимизации оттока волонтеров. Суть работы ответственного за волонтеров заключается в работе с координаторами и группами, обеспечивая стабильность всей системы, минимизируя риски при смене координаторов, налаживая горизонтальные связи между группами.

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

Обязанности ответственного за волонтеров:

- формировать запрос на приток волонтеров в соответствии с обратной связью от координаторов волонтерских групп;
- обеспечить качественный входящий поток волонтеров, готовых и желающих войти в сообщество и способных решать поставленные задачи. Это достигается через систему «фильтров»: формальные требования к участникам (пол, возраст, навыки, форма одежды и т.д.); собеседование, анкетирование, предварительные задания и т.п.;
- обеспечить общую подготовку и инструктаж волонтеров;
- обеспечить профориентацию и распределение волонтеров по группам;
- принимать заявки на волонтеров от координаторов групп;
- курировать координаторов волонтерских групп;
- обеспечить группы ресурсами;
- осуществлять общее информирование всех волонтеров;

- организовать смену координаторов и перезапуск волонтерских групп;
- работать с координаторами – обеспечить поддержку, обучение, общение;
- обеспечить дополнительное обучение волонтеров по актуальным для них вопросам;
- организовать и предложить досуг для волонтеров;
- организовать и предложить поддержку (в том числе психологическую) для волонтеров;
- организовать систему поддержки волонтерских инициатив;
- вести электронную базу волонтеров.

Обязанности координатора волонтерской группы:

- ведение электронной малой базы волонтеров;
- формирование запроса на волонтеров;
- постановка внутренних задач;
- организация труда волонтеров
- работа с новичками волонтерами, их подготовка и сопровождение на первых этапах;
- взаимодействие с руководством волонтерской организации и руководством учреждения, где работают волонтеры;
- организация поддержки волонтеров;
- распределение ресурсов;
- контроль за работой волонтеров;
- решение проблем, возникающих во время работы волонтеров;

- организация системы обратной связи от волонтеров;
- организация неформального общения волонтеров;
- организация системы преемственности опыта в группе;
- отчет о проделанной работе ответственному за волонтеров;
- подготовка преемника в случае прекращения координаторства.

Профилактика эмоционального выгорания²

Профилактика эмоционального выгорания – комплексная работа. По сути, вся система сопровождения должна быть направлена и на профилактику эмоционального выгорания тоже. Чтобы правильно организовать работу в этом направлении необходимо понимать азы самого явления «эмоциональное выгорание» и учитывать опыт других волонтерских организаций.

Что такое эмоциональное выгорание?

Эмоциональное выгорание – явление, распространенное в среде «помогающих» профессий: врачи, педагоги, психологи, социальные работники, менеджеры по персоналу. Именно эти люди большую часть рабочего времени проводят с людьми, общаясь с ними и оказывая на них влияние, встречаясь с их чувствами, переживаниями, порой не легкими. Сегодня все больше говорят об эмоциональном выгорании у сотрудников благотворительных организаций и у волонтеров.

Эмоциональное выгорание нужно отличать от депрессии, синдрома хронической усталости и просто усталости. Основная характеристика «выгорания» – истощение, опустошение. В отличие от депрессии, эмоциональное выгорание связано с интенсивной социальной активностью и проявляется как опустошение: смысловое, эмоциональное. Ближе всего по своим проявлениям эмоциональное выгорание к синдрому хронической усталости, который связывают с обменными процессами в организме, недостатком витаминов, и, конечно, образом жизни. Однако эмоциональное выгорание имеет психологическую природу.

²Эта глава подготовлена по материалам статей специалистов по сопровождению волонтеров Добровольческого движения «Даниловцы» Светланы Блиновой, Алены Характеровой и Андрея Мещеринова. Статьи опубликованы в книге «Социальное волонтерство под ключ. Меняем мир вместе», изданной Добровольческим движением «Даниловцы» в 2017 году.

В силу множественности и обыденности предпосылок, эмоциональное выгорание - общечеловеческое явление. Оно связано исключительно с видом деятельности человека (помогающая профессия) и в той или иной степени зависит от устройства каждого отдельного человека.

Бывает, что выгорание проявляется как усталость человека «от всего» и надолго. Эмоциональное выгорание очень многогранно: оно отражается на телесном (частые болезни или обострение хронических заболеваний, изменения в весе, режиме сна, снижается ощущение бодрости) и психологическом (трудно переносимые чувства, потеря смыслов, ослабление познавательных способностей) уровнях. Могут даже разрушаться отношения с близкими людьми. «Выгоревший» бывает раним, обидчив, раздражителен, или избегает общения, или у него повышается тревога. Бывает и так, что в эмоциональном плане «выгоревший» становится похожим на робота. В деятельности эмоциональное выгорание может проявляться через сопротивление, откладывание начала или завершения дела, через неудовлетворенность своей деятельностью, ее качеством и результатами.

Для того, чтобы восполнить этот телесный и психологический дисбаланс, недостаточно просто выспаться, больше гулять, встретиться с друзьями, заняться любимым делом. Это может помогать человеку в ситуации усталости, но в состоянии эмоционального выгорания у человека могут отсутствовать силы и желание делать то, что раньше его радовало. Трудно бывает сделать самые простые вещи: позвонить друзьям, заварить чай и т.п.

Значение эмоционального выгорания в жизни человека

Эмоциональное выгорание – своеобразное испытание на прочность для человека. Если он не понимает и не чувствует границ своих возможностей, если не чувствует меру, то приходит дисбаланс между «брать» и «отдавать». Человек становится не способен сказать «нет», берет на себя задачи, превышающие его возможности. При невнимательном отношении и на определенных стадиях эмоциональное выгорание может стать своего рода саморазрушением для человека, и тогда он будет нуждаться в серьезной профессиональной помощи.

Однако у эмоционального выгорания может быть и положительное значение. Дело в том, что человек в итоге решает отказаться от чего-то, что разрушительно для него. Исследуя себя «на прочность» и дойдя до предела, человек может сделать важные для себя выводы. Положительным в эмоциональном выгорании может стать и то, что человек начинает задавать себе вопросы, изучать себя, понимать свое эмоциональное состояние, возможности и ограничения. Это важный шаг на пути выздоровления.

Выгорание в социальном волонтерстве

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

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

Одна из серьезных причин выгорания в волонтерской деятельности – непонимание ценности, значения и смысла своей жизни, непонимание целей, ради которых осуществляется добровольчество. За этим может стоять пресловутое молодежное «попробовать свои силы», «узнать, на что способен».

Бывает, что человек не получил принятия и одобрения в своей семье, взрослой жизни, он ищет другие способы для этого, один из которых – добровольчество. Через добрые дела человек ставит амбициозную цель «помочь всем», при этом, не имея возможности найти себе места в этой жизни, пытается его найти среди добрых дел, других волонтеров или людей, которые нуждаются в помощи. Все это, в итоге, приводит к излишней нагрузке.

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

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

Советы по профилактике эмоционального выгорания

1. Забота руководства волонтерского движения и координаторов групп о добровольцах – это необходимая и обязательная зона ответственности.
2. Очень важно правильно настроить волонтера, объяснить, что самый главный вопрос – «зачем ты сюда пришел?» Важно, чтобы волонтер в сложных ситуациях не оставался «в безвоздушном пространстве», а опирался на свой ответ: «я здесь для того, чтобы...»
3. Как ни странно, но каждый волонтер находит в волонтерстве именно то, что ищет! В волонтерской организации и даже в волонтерской группе должна быть возможность реализовать себя для каждого волонтера, должно быть многообразие и смыслов, и ситуаций, и возможностей.
4. Основой для профилактики эмоционального выгорания должно стать признание волонтером своей ответственности за заботу о своем здоровье, за поддержание своего хорошего самочувствия, за возможность эмоционального выгорания. Волонтерские организации - не реабилитационные центры. Помощь и поддержка волонтеру может быть оказана только в партнерстве с самим волонтером.
5. Важно помнить, что задача благотворительной волонтерской организации – организовать деятельность, приносящую пользу волонтеру, а не изматывающую его ради результата. Наша задача – сделать так, чтобы добровольчество вдохновляло человека, приносило радость, счастье. В этом деле волонтеру очень важна обратная связь, нужно, чтобы она оказывалась деликатно, внимательно, с заботой.

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

7. Очень важно предложить волонтеру новичку правила и принципы волонтерской работы. Благодаря им он будет ясно понимать границы своей ответственности, границы безопасности, общие правила коммуникации и т.д. Все это помогает волонтеру не растрачивать себя, помогает предметно видеть и понимать свое служение.

8. На первых этапах очень важно предложить волонтеру неформальное, но достаточно глубокое знакомство с волонтерской организацией, с координатором волонтерской группы, с самой группой и с подопечными. Часто сама среда людей «таких же, как и я» является очень поддерживающей, поэтому следует волонтерам предложить неформальное общение и досуг.

9. У волонтера всегда должен быть выбор из нескольких разных видов волонтерской деятельности с правом перехода от одной к другой.

10. Следует организовать для волонтера возможность поделиться с координатором волонтерской группы, с ответственным за волонтеров своими проблемами, проблемами в волонтерской группе, проблемами с подопечными.

11. С волонтерами нужно разговаривать. Это помогает оставаться с человеком на связи в любом случае. И хорошо бы, чтобы волонтер это всегда чувствовал — что координатору группы или ответственному за волонтеров не все равно! Волонтер — не подчиненный, он живой, значимый человек, друг и соратник.

12. Важен разговор с волонтером непосредственно перед волонтерским делом: спросить, как у него дела, как он себя чувствует, и узнать, например, что у него сессия, или что у него что-то хорошее на работе или в семье, а может и неприятности. Во время работы координатор может подойти и поинтересоваться: как идут дела, что происходит, как складывается общение? И, соответственно, поговорить с человеком после окончания дела.

13. Очень важно пояснить волонтеру, что есть такие темы, которые ни в коем случае нельзя замалчивать! Волонтер не должен держать в себе глубокие переживания. Если это нужно и важно волонтеру, то следует говорить на такие непростые темы, как, например, перспективы детей с синдромом Дауна или с онкологией и иными нерадостными болезнями. Следует говорить и о смерти подопечных или о возможной смерти. Конечно, заранее навязывать что-то не следует. Но если есть запрос у волонтеров, то ни в коем случае нельзя его игнорировать. Недопустимо игнорировать общее обсуждение той или трагической ситуации, с которой столкнулся волонтер или группа. Само обсуждение и взаимная поддержка могут быть огромным ресурсом для волонтеров.

КЛЮЧ 4 и КЛЮЧ 5. Мотивация и благодарность (поощрение)



Вопрос мотивации волонтеров, особенно в контексте социального волонтерства, слишком глубок и сложен, чтобы свести его к «мотиваторам», будь то майки, значки или разного рода бонусы и поощрения. В этом случае необходимо набраться смелости говорить о внутреннем мире человека.

О двух видах мотивации

Само понятие «Мотивация» в отношении волонтеров должно быть рассмотрено в двух значениях. «Внутренняя мотивация» - волевое устремление к действию со стороны человека (в нашем случае – волонтера). Это еще не само действие, но, по сути, готовность к действию. Такая мотивация очень сильно связана с жизненными ценностями и смыслами, которые составляют мировоззрение конкретного человека, с личными отношениями между людьми, с личными оценками и переживаниями происходящего.

«Внешняя мотивация» – это стороннее по отношению к человеку (волонтеру) волевое усилие, действие, слово, направленное на вовлечение этого человека в определенное дело. Об этом виде мотивации часто говорят «замотивировать волонтера».

Образно говоря, речь идет о двух видах энергии или силы. Одна – та, что рождается внутри человека (волонтера). И вторая – что привносится в него извне.

Поясним сказанное на примерах. Представьте себе полный зал людей, которых мы можем разделить на две равные группы. Людей, входящих в первую группу, каждого из них мы попросим написать на стикере одну проблему из окружающей жизни, о которой они, как граждане России, или жители своего района или дома порой думают: вот, не было бы этой проблемы, было бы хорошо. А участников второй группы мы попросим написать на стикере одно доброе дело, которое они лично хотели сделать не для себя, но на которое не хватало сил и времени. Вопрос может звучать так: «Что доброго вы сделаете завтра, если мы освободим этот день для вас от домашних забот и рабочих обязанностей?»

Такое упражнение мы делали много раз и каждый раз результат один и тот же. Если у всех участников собрать стикеры и расклеить их также по группам и сравнить, то получится, что списки «проблем» и «добрых дел» не совпадают.

Дело вот в чем. Когда человек мыслит в общем, когда он просто выражает беспокойство за что-то, то из этого никак не следует, что он готов включиться в решение проблем. А вот когда у человека есть возможность самому выбрать и решить, что же он будет делать, то такое дело автоматически будет ему лично дорого и важно. Это упражнение также показывает разность мышления «начальников» и «волонтеров». «Начальники» мыслят проблемами, которые нужно решить и часто ошибочно предполагают, что вокруг много желающих лично включиться в придуманное ими дело.

Следующий пример. Представьте, если вас попросили сделать селфи и, смотря на свое фото со стороны, как бы смотря на хорошо знакомого человека, ответить на следующие вопросы: этот человек имеет свободное время

и сколько? Готов ли без условий трудиться бесплатно, а если нет, то, что это за условия? Что он не любит делать, но приходится? Что он никогда не будет делать? С какими людьми тяжелее всего общается, а в какой компании ему хорошо? Что мечтает сделать (попробовать) нового? Как проще всего втянуть этого человека в какую-нибудь историю? Какая у этого человека есть добрая мечта, которая не касается его самого? И т.д.

Ваши ответы (или ответы волонтера на вашем месте) очень ярко и фактурно покажут вам внутреннюю мотивацию. Они дадут вам ориентир, какая «внутренняя энергия» у вас есть и на что она направлена? И тогда вам станет ясно, где следует «мотивировать», а где просто сказать: «делай!»

Чтобы понять разницу между внутренней и внешней мотивациями можно представить себе две картины.

Первая – встреча у поезда. Каждый из нас был свидетелем такой сцены. Тот, кто приехал на поезде стоит на месте у вагона и ждет. Тот, кто встречает бежит по перрону вдоль поезда и ищет близкого ему человека. И вот, взгляды их встречаются и через миг происходит сама встреча. Такую встречу можно назвать радостной, легкой, теплой, осмысленной, уверенной и т.д.

Теперь представьте себе ребенка, которого за руку мама тянет в детский сад. Или даже где-то подталкивает: «Ну что ты так медленно, мы опоздаем, давай топай и т.д.» Тут вроде все понятно, и сам ребенок понимает, что идет в садик. Но в этой ситуации, очевидно, применимо совсем другое описание. Мы видим, в глазах ребенка бессмысленность, дезориентированность, тревогу, может и агрессию.

В первом случае встреча происходит сама, не нужны дополнительные усилия. Ответственность берется человеком самостоятельно и свободно. Цель не только ясна, она в прямом смысле слова очевидна. Во втором случае, ясность цели не дает ничего. Приходится прикладывать невероятные усилия,

чтобы эту цель достичь. Кстати, эти усилия могут быть и в виде «приманки»: «вечером после садика я куплю тебе мороженое». Мы видим, что достижение цели во втором случае совершенно по-другому эмоционально окрашено. Но главное, что человек не берет полноту ответственности, она в итоге все равно лежит на том, кто понуждает к действию.

Что у волонтеров в голове?

Что же на практике? Какая мотивация и какое понимание волонтерства у самих волонтеров.

Приведем для примера результаты стратегических сессий с волонтерами, где обсуждались базовые элементы миссии и смысл волонтерства Добровольческого движения «Даниловцы». Активные волонтеры, координаторы волонтерских групп и сотрудники после работы в подгруппах и совместного обсуждая сформулировали следующее:

Мы волонтеры:

- мы никого не спасем;
- в центре нашего служения – встреча человека с человеком;
- вы воплощаем свою веру через добрые дела;
- каждый из нас ищет в этом свой смысл;
- мы здесь для того, чтобы нести и получать радость;
- мы оказываем поддержку и заботу о ближнем;
- мы работаем в организованных регулярных группах;
- мы делаем конкретные дела;
- мы учимся и учим;

По мнению волонтеров, волонтерство для них это:

- встреча с подопечным по-настоящему;
- возможность быть собой;
- живое пространство диалога, где нет неудобных вопросов о жизни, о Боге, о себе;
- чувство важности своего мнения, опыта и своей реальной жизни;
- созидание и участие в творческом пространстве, где каждый ребенок и взрослый может возрастать и развиваться в дружеском принятии;
- умение (вместе с подопечными) видеть возможности выбора в важных ситуациях жизни;
- созидание, совместное творчество;
- сопричастность, событие, путь вместе;
- со-преодоление изоляции, быть вместе в будни и в праздники;
- забота и принятие;
- жить по-настоящему;
- возможность делать то хорошее, что хотим.

В данном случае очевидно, что социальное волонтерство по своей сути - это нечто очень глубокое и личное для волонтеров. Это отнюдь не дополнительная работа или времяпрепровождение. Это реализация глубоких человеческих ценностей и смыслов - той самой внутренней мотивации, которая очень ясно и четко обозначена фразой: «волонтерство - это возможность быть собой».

Два важных вывода о мотивации

Можно утверждать, что в социальной сфере, как наиболее сложной для организации волонтерства, по-настоящему работает и дает серьезные результаты обращение к внутренним «силам» человека, к внутренней мотивации.

Если мы хотим организовать долгосрочную, регулярную работу с подопечными, если мы хотим, чтобы волонтеры пришли туда, где боль, скорбь, одиночество, тревога, безысходность и даже смерть, то мы ни в коем случае не должны «мотивировать» волонтеров. Вложенной «энергии» тут не хватит. Человек перегорит в момент, как мотылек, столкнувшийся с раскаленной лампой. В этом случае следует искать и привлекать только тех людей, что имеют собственное расположение к такой работе. Пусть скромное и неразвитое, но собственное. Их внутренняя мотивация будет гарантом их устойчивости. Но даже в этом случае необходимо знать и прорабатывать все сказанное в других главах о подготовке и сопровождении волонтеров.

Таким образом, мы понимаем, что при модели организации волонтеров «Гроздь винограда» главной движущей силой становится внутренняя мотивация волонтеров. А очень важной зоной ответственности для организаторов волонтерской деятельности является, во-первых, предоставление равных возможностей для волонтеров, чтобы они смогли максимально реализовать свою добрую мечту, делать то доброе, что хотят сами, быть собой. Во-вторых, организаторы должны создать все условия для сохранения этой внутренней мотивации у волонтеров.

Если же волонтерская организация не имеет таких «мотивированных» волонтеров и вынуждена их «мотивировать», то такая организация не может претендовать на регулярную и системную социальную работу, а только на конкретные дела, где чужая боль, страдания, одиночество вполне дистанцированы от волонтеров. В этом случае вполне подходит модель «Сообщество».

При этом вложенной в волонтеров «энергии» (через эмоциональный призыв, через личный пример, через убеждения и т.д.) достаточно, чтобы провести мероприятие или акцию. Например, спектакль в больнице, или разовый визит к старикам в день 9 Мая. При таких мероприятиях ясно расставлены роли и очерчены границы. Актеры спектакля или гости у ветеранов защищены, они не разделяют с подопечными ответственность за их судьбу, даже на час или два. Они - сторонние помощники.

Об особенностях волонтерской работы в социальной сфере, затрудняющих реализацию «внутренней» мотивации

Рассмотрим особенности социально-ориентированных НКО, которые прямо или косвенно связаны с мотивацией волонтеров

- У благотворительных и волонтерских организаций сильно ограничены финансовые и материальные ресурсы. А нехватка денег — это всегда ограниченность по кадрам и размытость по полномочиям в управленческом звене, в том числе в управлении проектами. Все не успевают все. Отсюда автоматическая необходимость в широком делегировании ответственности от руководства вниз к подчиненным, в том числе к волонтерам.
- Социальный сектор имеет очень ограниченный выход на молодежные аудитории. Сильно ограничен приток новых волонтеров, и, как следствие, важнейшей задачей является уменьшение «текучки».
- В благотворительной сфере и тем более в сфере социального волонтерства не так много возможностей влиять на мотивацию людей. Материальных стимулов почти нет (из-за ограниченности ресурсов), манипуляция или насилие недопустимы. Внешняя мотивация волонтеров требует дополнительных усилий, ресурсов и специалистов. При этом, «замотивировать» - это половина дела. Необходимо найти силы, время и специалистов, чтобы нести за волонтера ответственность, как минимум сопровождать и контролировать его.

- Социальное волонтерство — это работа в наиболее социально напряженных сферах. Включенность в решение этих проблем, а вернее личный и эмоциональный отклик на них и является тем «источником энергии» на котором работают большинство благотворительных и волонтерских организаций. Яркость и актуальность темы, например, детской онкологии, очень сильно связаны с мотивами людей. Но в тоже время это и трагедии, и боль, и страдания. Работа в такой области, в свою очередь, очень эмоционально затратна и требует серьезного внутреннего труда от добровольца.
- Работа в социальной сфере максимально персонифицирована. Сотрудники благотворительных организаций и волонтеры часто работают с подопечными лицом к лицу. Это создает глубокие личные связи (в том числе эмоциональные), а значит хотим мы того или нет, волонтеры разделяют с подопечными (пусть и в очень ограниченном виде) ответственность за их судьбу.
- Социальный волонтер характеризуется следующим: свободная воля, воля к доброму делу, личное уникальное отношение к той проблеме, на которую человек хочет откликнуться, собственные силы, собственные умения, личное свободное (!) время, бескорыстность, конкретное доброе дело.
- Волонтер обладает только своими знаниями и умениями, из которых следует его компетенция и ответственность. Он, как правило, в своей деятельности не профессионален, однозадачен и ни за что формально и юридически не отвечает.
- Социальное волонтерство — реализация глубоких человеческих ценностей и смыслов. Почти всегда они носят экзистенциальный, очень глубокий характер, что позволяет сотрудникам и волонтерам работать вопреки многим неудобствам. Но и создает определенные трудности в проектной деятельности.

Как сохранить внутреннюю мотивацию волонтеров?

Возможны следующие основные принципы, учитывая которые, волонтерские организации могут всерьез развивать социальные проекты и программы, основываясь на «внутренней» мотивации волонтеров.

- Социальное волонтерство — это сообщество (своего рода пространство), притягивающее человека (волонтера) своими ценностями, возможностями, людьми, а не толкающее к исполнению каких-то дел.
- «Внутренняя энергия» человека, его сила раскрывается только через доверие, и при большой степени свободы и творчества.
- Ответственность делегируется «вниз» либо с ресурсами и полномочиями, либо с соответствующей ей мерой свободы (а значит творчества и самореализации). Проще говоря, кто не может дать ресурсы и полномочия, пусть даст свободу.
- При реализации социального проекта (социальной программы) наиболее эффективно работать только с теми людьми, что сами свободно захотели в нем участвовать и разделяют ценности и миссию волонтерской организации.
- Важно ориентироваться на существующую мотивацию и компетенцию волонтеров и в соответствии с ней предлагать каждому волонтеру его дело индивидуально. Следует найти пересечение запроса на волонтерскую деятельность со стороны волонтерской организации с областью умений и желаний самого волонтера.
- Наиболее эффективно предлагать волонтеру спектр возможностей и вакансий, чтобы его выбор более точно совпадал с его желанием. В идеале — это разные направления и формы работы: с сиротами, в больницах, со стариками и т.д.

- Поскольку волонтер ни за что формально не отвечает и может прекратить оказывать помощь в любой момент, то ответственный за волонтеров и координаторы волонтерских групп должны быть наделены правом расстаться с любым из волонтеров без объяснения причин. Это уравнивает права волонтера и организации.
- Волонтеры и сотрудники волонтерской организации важны для руководства проекта так же, как и подопечные.

О благодарности, поощрениях и внешней мотивации

Мотивация и поощрение – это два процесса, которые в некоторых случаях кажутся идентичными. Конечно, между ними есть общее, в том смысле, что поощрение может мотивировать.

Благодарность и поощрение, на наш взгляд, призваны в первую очередь продемонстрировать признание того вклада, который вносят волонтеры в общее дело. Поощрение волонтерских усилий – это, прежде всего, поощрение и поддержка ценности добровольчества, признание его важности. Вместе с тем, как правило, у большинства осознанных системных волонтеров в социальном волонтерстве внутренняя мотивация настолько сильна, что публичное признание их вклада и усилий как бы отходит на второй план.

Поэтому на практике и благодарность, и поощрения, и внешняя позитивная мотивация – это почти одно и то же для большинства руководителей проектов в социальном волонтерстве. Разница лишь во времени: на каком этапе волонтерства мы проявим в отношении волонтера свое внимание.

Какую бы модель не представляла волонтерская организация, благодарность, поощрения и внешняя позитивная мотивация будут очень востребованы. Следует лишь понимать границы применимости и эффективности. Для организаций типа «Сообщество» наряду с подготовкой и сопровождением – это основной инструмент по работе с волонтерами. Для организаций

типа «Гроздь винограда» - это вспомогательный, по отношению к выявлению и поддержке внутренней мотивации, но необходимый и очень эффективный инструмент.

Пожалуй, самым действенным способом внешней мотивации является объяснение смысла проблемы и понятного волонтеру способа ее решения, а в случае поощрения или благодарности – демонстрация результата и объяснение его смысла и значения. Вовлечение и благодарность через сопричастность и понимание дают самые долгосрочные результаты. Важно отметить, что это работает не только в отношении отдельного волонтера, но и в отношении сообщества, поэтому и призывы, и благодарности должны быть адресованы и всем волонтерам вместе тоже. К примеру, «наша группа автоволонтеров помогла перевести мебель для Дома престарелых. Наша организация благодаря вам всем, дорогие волонтеры, сделала еще одно доброе дело».

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

Для многих волонтеров важна принадлежность к бренду. Если волонтерская организация известна, то она может этим пользоваться. Давать волонтерам возможность быть частью бренда. Но тут нельзя забывать, что любой бренд - это большая ответственность со стороны руководства организации. Бренд не должен девальвироваться. Он должен быть всегда наполнен содержанием, работой, качеством и результатами.

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

Перечислим и другие возможные «мотиваторы» и «благодарности»:

- атрибутика - молодым людям порой важно иметь яркую майку, кепку, флешку, значок, рюкзак и т.д. Все это прекрасно подходит для организации акций и мероприятий;
- благодарственные письма и личная благодарность от руководства;
- рейтинговая система оценок и соответствующих им призов;
- благодарность волонтеру с места учебы или работы;
- упоминание волонтеров поименно в отчетах о мероприятии в социальных сетях и в статьях в СМИ;
- встречи с известными людьми;
- билеты и приглашения в кино, театр и иные места интересные волонтерам;
- обучение по актуальным для волонтеров, но не связанным с волонтерской работой вопросам. К примеру, волонтеров может заинтересовать продвижение их страничек в социальных сетях и т.п.
- неформальное общение за счет организации (шашлыки, выезды, походы и т.д.);
- ежегодное собрание всех волонтеров на большую «тусовку» с благодарностями, поощрением, развлечениями и т.д.

Заключение

Социальное волонтерство одна из самых значимых для общества сфер деятельности. Социологи отмечают первостепенную важность для общества помощи тем, кто в этом больше всего нуждается. О социальном волонтерстве много говорят и пишут. Среди тех, кто помогает сиротам и старикам, ухаживает за пациентами больниц много известных людей.

Авторы выражают надежду, что наше методическое пособие поможет читателям больше понять эту сферу, определить для себя возможные направления деятельности и даст ключи к осуществлению практических шагов. Ведь помощь ближним требует внимательного, взвешенного подхода, чтобы не навредить, а действительно нести добро.