



ДАНИЛОВЦЫ  
ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ

# КОРПОРАТИВНОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО

ОПЫТ БРЕНДОВ  
И МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

УДК 339.1  
ББК 65.290-2  
Б 435

Все права защищены.

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

**Б 435 Белановский Ю.**  
Корпоративное и социальное волонтерство. Опыт брендов и мнения экспертов — М.: Омега-Л, 2017. — 320 с.

ISBN 978-5-370-04014-6

Перед вами первая в России книга о корпоративном социальном волонтерстве, о том, как работают с волонтерами известные бизнес-компании и благотворительные организации. Мы предлагаем реальный опыт брендов и мнения экспертов.

В книге говорится об опыте «РУСАЛа», «Газпром-Медиа», «Союза волонтерских организаций и движений», Благотворительного Фонда «Подари жизнь», «УРАЛСИБа», «Клуба волонтеров», Благотворительного фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам», «Кофе Хауз», Добровольческого движения «Даниловцы», «Мосволонтера», «Норильского никеля», Благотворительного фонда «Старость в радость», программ по социализации детей «Полдень» и «Старшие братья старшие сестры», Благотворительного фонда «Виктория», православной службы добровольцев «Милосердие» и Школы социального волонтерства. Представлены мнения экспертов Агентства социальной информации и портала о благотворительности «Филантроп».

Мы уверены, что это издание будет полезно не только практикам — представителям бизнеса и благотворительности. Исследователи благотворительности и волонтерства в России найдут описание разных моделей, увидят срез ситуации, узнают о проблемах социального волонтерства, смогут сопоставить различный опыт.

УДК 339.1  
ББК 65.290-2

Подготовка текстов к публикации *А.Рымаренко, Л.Парастаева*  
Обложка *Е. Серeda*  
Руководитель проекта *Ж. Фролова*  
Корректор *О. Соколова*  
Компьютерная верстка *И. Шубиной*  
Издание подготовлено литературным агентством  
«Книжкин Дом»

Приглашаем к сотрудничеству авторов и организации  
г. Ростов-на-Дону, ул. Мечникова, 112 «Г», офис 207  
Электронная почта (E-mail): [book\\_house@list.ru](mailto:book_house@list.ru)  
Сайт: [www.k-dom.net](http://www.k-dom.net)  
Тел.: +7 (863) 207 80 06

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры

Подписано в печать 30.08.2016  
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 18,6  
Тираж 2 000 экз. Заказ №

ISBN 978-5-370-04014-6

© Белановский Ю., 2017  
© Добровольческое движение «Даниловцы», 2017  
© ООО «Омега-Л», 2017  
© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2017

# Содержание

Предисловие .....	5
Волонтерство/добровольчество. Основные термины .....	6
Корпоративное волонтерство, бизнес и НКО Опыт Союза волонтерских организаций и движений .....	9
Корпоративное волонтерство Теоретические основы .....	23
Опыт РУСАЛа Корпоративное волонтерство на всю страну .....	38
Инвестиции в профессиональный и личностный рост Опыт Газпром-Медиа .....	54
Волонтерство «Норильского никеля» — взгляд руководителя волонтерского движения .....	59
Корпоративное волонтерство Мнение специалиста в сфере HR .....	64
Чем выгодно корпоративное волонтерство? .....	74
Корпоративное волонтерство — не только инструмент для HR .....	80
Почему благотворительность не умеет продавать себя? .....	89
Чему бизнес может поучиться у благотворительности? .....	94
Почему бизнесу, власти и НКО трудно договориться? .....	99
Корпоративное социальное волонтерство Опыт Добровольческого движения «Даниловцы» .....	104
Работа с волонтерами на уровне города Опыт Мосволонтера .....	118

## Предисловие

Корпоративное волонтерство — это множество возможностей Опыт Мосволонтера .....	124
Опыт «Кофе Хауз» Инициатор должен быть «с искрой» .....	136
Опыт фонда «Виктория» Удобно работать с НКО-операторами.....	145
Быть волонтером в «Клубе волонтеров» .....	155
В области волонтерства успехи в бизнесе ничего не значат .....	173
Быть волонтером в фонде «Подари жизнь» .....	180
Быть волонтером в помощь детям-сиротам .....	190
Корпоративное волонтерство — пока большей частью разовые мероприятия.....	207
«Старость в радость»: волонтеры помогают одиноким старикам .....	217
Бизнес может помогать старикам .....	229
Быть волонтером в Добровольческом движении «Даниловцы» .....	235
Корпоративное волонтерство и детские дома для умственно отсталых Опыт Добровольческого движения «Даниловцы» .....	257
Возможно ли корпоративное волонтерство в больнице? Опыт Добровольческого движения «Даниловцы» .....	262
Специфика корпоративного волонтерства и детские больницы Опыт Добровольческого движения «Даниловцы» .....	268
Корпоративные волонтеры в проекте по социализации детей «Полдень» .....	273
Программа индивидуального наставничества для детей-сирот «Старшие Братья Старшие Сестры» .....	285
Как работает служба добровольцев «Милосердие»? .....	304
Если у вас остались еще вопросы, давайте общаться! .....	318

Уважаемый читатель!

Перед вами первая в России книга о корпоративном социальном волонтерстве, о том, как работают с волонтерами известные бизнес-компании и благотворительные организации. Мы предлагаем реальный опыт брендов и мнения экспертов.

Если стоит задача развивать волонтерство системно и масштабно, то начать стоит с этой книги. Она дает возможность не только узнать, кто, как и что делает, но и взглянуть на волонтерство сверху, имея возможность сравнить, сопоставить и выбрать. Идеи, смыслы, выгоды, цели, задачи, опыт, варианты, модели, рабочие схемы, достижения, ошибки, оценки, примеры, кейсы и, конечно, советы — тут есть все!

В книге рассказывается об опыте «РУСАЛа», «Газпром-Медиа», «Союза волонтерских организаций и движений», Благотворительного фонда «Подари жизнь», «УРАЛСИБа», «Клуба волонтеров», Благотворительного фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам», «Кофе Хауз», Добровольческого движения «Даниловцы», «Мосволонтера», «Норильского никеля», Благотворительного фонда «Старость в радость», программ по социализации детей «Полдень» и «Старшие Братья Старшие Сестры», Благотворительного фонда «Виктория», православной службы добровольцев «Милосердие» и Школы социального волонтерства. Представлены мнения экспертов Агентства социальной информации и портала о благотворительности «Филантроп».

Для нас было принципиально важно предложить сразу и вместе две позиции, два взгляда на организацию волонтерства: со стороны бизнеса и со стороны благотворительного сообщества. В партнерстве этих секторов мы видим большой потенциал. И основой для этого партнерства должно стать взаимное понимание задач, логики, принципов, ресурсов, мировоззрения друг друга.

Мы уверены, что это издание будет полезно не только практикам — представителям бизнеса и благотворительности. Исследователи благотворительности и волонтерства в России найдут описание разных моделей, увидят срез ситуации, узнают о проблемах социального волонтерства, смогут сопоставить различный опыт.

# Волонтерство/ добровольчество. Основные термины

**Волонтеры (добровольцы)** — граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Благотворительная организация может оплачивать расходы волонтеров, связанные с их деятельностью (командировочные расходы, затраты на транспорт и др.). Лица, оказывающие материальную помощь, не являются волонтерами.

**Добровольцы** — синоним слова «волонтеры». Это тождественные понятия. Отличие лежит в юридической плоскости. Сегодня российское законодательство знает только «добровольцев», за исключением законов, регламентирующих Олимпиаду 2014 года.

**Волонтерские ресурсы** — совокупность временных, трудовых, интеллектуальных, профессиональных и иных ресурсов, источником которых являются добровольцы. Материальные средства не являются волонтерским ресурсом.

**Благополучатели** — лица, получающие помощь добровольцев.

**Подопечные** — в контексте описания волонтерской деятельности — синоним слова «благополучатели».

**Волонтерская (добровольческая) деятельность** — организованный труд волонтеров в интересах благополучателей. Деятельность может быть групповой, одиночной, системной, долгосрочной, разовой, спонтанной и т.д.

**Социальное волонтерство** — волонтерская деятельность, направленная на оказание помощи людям: детям в больницах, детям-сиротам, одиноким старикам, пожилым людям в Домах престарелых, бездомным, малоимущим, инвалидам, заключенным и т.д.

**Волонтерская 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) и Общественные движения.

**Координатор волонтеров** (куратор волонтеров, координатор волонтерской группы) — ответственное лицо в организации, имеющее специальную подготовку и осуществляющее координацию деятельности волонтеров по отдельному направлению работы (комплексу мероприятий, учреждению или отделению в нем). Как правило, координатор представляет Волонтерскую организацию перед руководством учреждения и перед подопечными. Координатор волонтеров может быть как сотрудником организации, так и добровольцем.

**Учреждение** (подшефное учреждение) — то учреждение, где волонтеры осуществляют свою деятельность. В контексте социального волонтерства речь идет чаще всего о разного рода медицинских, социальных и пенитенциарных (исправительных) учреждениях. Например, больницы, хосписы, диспансеры, детские дома, интернаты, дома престарелых, приюты, тюрьмы, колонии и т.д. При этом организатором волонтерской деятельности может выступать как само учреждение (что бывает очень редко), так и волонтерская организация.

**Руководство учреждения** — в контексте социального волонтерства — это само руководство учреждений (директор, заведующий и т.д.) и специально уполномоченные (назначенные) сотрудники, отвечающие за деятельность волонтеров на территории учреждений.

**Корпоративное волонтерство (КВ)** — это волонтерские программы и проекты, реализуемые силами сотрудников той или иной бизнес-компании при поддержке компании и в интересах компании. Корпоративным может быть любой вид волонтерства: социальное, экологическое, помощь животным и т. д. Материальная помощь кому-либо со стороны бизнес-компании или ее сотрудников не является корпоративным волонтерством.

## **Корпоративное волонтерство, бизнес и НКО**

### **Опыт Союза волонтерских организаций и движений**

*Владимир Хромов, директор  
Союза волонтерских организаций  
и движений (СВОД)*

Корпоративное волонтерство (КВ) — это волонтерские программы, реализуемые силами сотрудников той или иной компании.

Это может быть частью корпоративно-социальной ответственности, составляющей стратегии по продвижению собственного бренда, или одним из инструментов по повышению эффективности работы и мотивации персонала. Обычно компания преследует все три цели.

Например, какое-нибудь предприятие, производство которого экологически вредно, реализуя проекты КВ, с одной стороны, улучшает свой имидж среди местных жителей, с другой стороны, повышает мотивацию сотрудников своей команды. С третьей стороны, появляется прекрасная возможность отчитаться перед акционерами о социально ответственном бизнесе, предоставить результаты губернатору, государству и так далее.

Отличительная черта КВ — в том, что оно реализуется именно в рамках компаний. Я не отношу к корпоративному волонтерству ситуацию, когда сотрудники просто договорились и сами по своей инициативе поехали куда-то. Это просто волонтерство.

КВ — стандартная практика, она включена в работу практически всех крупных компаний мира.

## Как КВ помогает в работе с персоналом?

Корпоративное волонтерство, несомненно, может помочь в работе с персоналом. Во-первых, оно развивает горизонтальные связи между сотрудниками. Не только между сотрудниками одного уровня, но также между руководством и рядовыми сотрудниками. На работе они находятся в рамках управленческих вертикалей, а во время субботника директор может копать грядку или убирать мусор вместе с обычным клерком. Они общаются на равных: разговаривают, шутят и т.д. Это упраздняет барьеры, часто возникающие во время общения, повышает эффективность взаимодействия.

Сотрудникам также важно понимать, что они не просто отсидели свои восемь часов рабочего времени, но еще и сделали что-то важное.

Каждому хочется принять участие в хорошем деле. В этом смысле КВ, безусловно, разнообразит деятельность сотрудников.

Я встречал исследования о том, что КВ повышает творческую составляющую в работе сотрудников, люди начинают мыслить креативно, предлагать новые идеи, становятся более самостоятельными, не боятся обсуждений, в том числе с руководством. И это, конечно, положительно сказывается на работе компании.

## КВ — часть пиара?

Существует ключевая идея: любая бизнес-структура заточена не только на зарабатывание денег. Она является частью социума. Таким образом, она взаимодействует со стейкхолдерами — ключевыми партнерами из общества. Это могут быть государство, местные общины, СМИ, бизнес-партнеры, общественный некоммерческий сектор. Компания, реализует КВ, делает больше, чем должна, хотя, на самом деле, ничего не должна.

Таким образом, она позиционирует себя в качестве положительного участника общественных отношений, повышает свою репутацию, налаживает связи в разных сегментах общества, что повышает ее эффективность.

Для российской действительности это, безусловно, очень перспективно. Однако слишком многие компании действуют в рамках исключительно своих интересов и потребностей. Представим себе моногород и технологически грязное производство, вредное не только для работников компании, но и для окружающих — родственников, жен, детей. Естественно, возникают вопросы: почему компания загрязняет окружающую среду? Почему она не обеспечивает медицинскую помощь? В данном случае компания просто вынуждена проводить различные социальные или экологические акции для снятия негатива.

Конечно, речь идет не о разовых акциях, а о серии спланированных мероприятий. Например, посадка лесополосы в загрязненной зоне (шлаки, отходы) — это улучшение среды. Через 20 лет сегодняшние дети будут там гулять уже со своими детьми.

И речь идет не только о вредном производстве. Даже таким компаниям, как KFC или McDonalds, важно положительно позиционировать себя в глазах общества. КВ в этой области приносит не какую-то мифическую выгоду, а абсолютно реальную, связанную с имиджем организации.

## Как получать прибыль?

Мы знаем, что одна из важнейших задач компании (кроме получения прибыли) — это повышение ее капитализации. В современном мире важной, если не самой существенной, составляющей частью капитализации является стоимость бренда. Стоимость бренда Apple оценивается примерно в 250 миллиардов долларов. Или компания Facebook — ее как базы производства материальных благ не существует, ее нет в предметной области в материальном мире, это просто некая виртуальная среда, которая позволяет людям эффективно

общаться, обмениваться информацией, создавать сообщества и так далее...

Важнейшая составляющая ее стоимости — это бренд. Соответственно, когда есть вложения в бренд, то повышается и стоимость компании.

КВ может стать одним из вложений в бренд.

## Какие компании успешно внедряют КВ?

В свое время я делал большой анализ на эту тему. Пока в России программы КВ реализуются преимущественно крупными компаниями. Средние и мелкие практически не берутся за такие проекты. Если их собственники хотят сделать доброе дело, они обычно просто жертвуют деньги. Есть четкое разделение. Корпоративные волонтерские программы — это крупные компании, благотворительность — это средние и мелкие.

Есть два типа компаний, которые занимаются социальным корпоративным волонтерством. Это «дочки» западных компаний — Citigroup, Amway, DHL, Deloitte, Deutsche bank, Boing, BBDO, KPMG, Kraft foods и другие. Фактически в каждой «дочке» эти процессы являются нормой и лежат в области ответственности менеджеров по корпоративной социальной ответственности (КСО) и управлению персоналом.

Второй блок больших компаний — это российские компании, взявшие в качестве стандарта западные технологии управления и вместе с этим скопировавшие реализацию корпоративной социальной ответственности и волонтерства. Можно назвать «Росбанк», «Уралсиб», МДМ, «Северсталь», «Трансаэро», МТС, «Вымпелком», «Юникредит Банк».

Например, сотрудники компании Amway в рамках одной из очень известных акций мыли помещения федерального центра гематологии и иммунологии. Государство построило больничные корпуса, площадь которых — десятки тысяч квадратных метров, но чтобы завезти туда оборудование и начать лечить детей, нужно было все это отмыть от строительной

пыли. Сотрудники Amway наряду с другими волонтерами все это сделали. Все очень просто и логично — Amway не только производит и продает чистящие, моющие средства, но и помогает в своей области онкобольным детям.

Известна акция компании Henkel, когда ее сотрудники посадили вместе с детьми из больницы НПЦ медицинской помощи детям в Солнцево «Аллею Henkel».

Компания IBM реализовала программу профориентации для детей из детских домов и школ-интернатов (в основном подростков). Сотрудники знакомили подростков со своей деятельностью, показывали дата-центр, серверные, как устроен обмен информацией.

Третий очень большой блок волонтерства — юридическая помощь и сопровождение НКО. Эта программа реализуется компаниями большой четверки — PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte и Ernst&Young — крупнейшие юридические аудиторские мировые конторы, у которых в России есть дочерние компании. Сотрудники бесплатно предоставляют свои услуги НКО.

## В чем состоит внутреннее противоречие КВ?

В 90% случаев КВ — это одноразовые истории, которые проводятся три-четыре раза в год и, соответственно, не являются регулярным корпоративным волонтерством. Это, в общем, понятно. Тратить силы и ресурсы на волонтерские мероприятия каждую неделю — это нерационально. Работник должен работать. Если же он вместо работы или в ущерб работе регулярно занимается какими-то посторонними делами, пусть даже хорошими, то компания теряет деньги.

Поэтому в корпоративном волонтерстве есть некий парадокс и даже внутреннее противоречие. Преимущественно КВ — это разовые акции. Но в этом случае компании не оказывают существенного влияния на состояние социального сектора в целом.

## Опыт Запада и России — в чем разница?

Насколько я знаю, западные компании реализуют много программ, связанных с образованием, когда сотрудники учат бедных, бездомных. Очень многие программы связаны с просвещением людей в области прав, правил, финансовых вопросов. Существуют программы по повышению квалификации, проекты, связанные с экологией, защитой различных меньшинств и так далее. Популярна тема энергосбережения.

Но надо понимать, что в западных странах социальная и экономическая ситуация лучше, чем в России, а людей, которые буквально умирают, гораздо меньше. Поэтому там основной акцент делается на культурно-просветительские и информационные программы. В этом смысле, конечно, компаниям гораздо удобнее в этом участвовать, так как они могут делать это, не отходя от рабочего места.

В России, за редким исключением, все корпоративное волонтерство сводится к покраске заборов, субботникам, разовым поездкам. На большее фантазии у менеджеров по КСО пока не хватает.

## Как проходит сотрудничество бизнес-компаний и НКО в области корпоративного волонтерства?

Сотрудничество бизнес-компаний и НКО в области корпоративного волонтерства очень неоднородно. Тут есть и отрицательные, и положительные примеры. Все зависит от разумности людей, которые это делают, а также от их готовности к партнерским отношениям с некоммерческим сектором. Очень часто бывают ситуации, когда компания решается делать что-то доброе; понимает, что не обладает знаниями и достаточным авторитетом, чтобы быть допущенной в социальные или медицинские учреждения; договарива-

ется с НКО о взаимодействии и после нескольких совместных мероприятий отказывается от НКО. Мол, мы уже все знаем, взяли контакты врачей; мы понимаем, что нужно детям; вы нам больше не нужны.

И на возражения НКО, что мы же десять лет ходим, знаем все тонкости, компания отвечает, что сама справится. Но велика вероятность, что не справится.

В этом смысле одна из проблем развития корпоративного волонтерства состоит в том, что бизнес-компания не видит НКО в качестве партнеров.

Исключением являются случаи, когда НКО — крупный известный бренд, взаимодействие с которым приносит компании выгоды, в том числе и финансовые. В качестве примеров таких брендов можно привести фонды WWF, Greenpeace, «Подари жизнь», фонд помощи хосписам «Вера» и другие. В этом случае логика компании — связать свой бренд с чем-то позитивным в головах потребителей.

В итоге часто создается медийный повод, в рамках которого строятся детские площадки при больницах, но при этом люди узнают, что компания, продающая газировку, причастна к этому доброму делу. В данном случае неважно, по какому поводу прозвучал бренд компании, главное, чтобы это было в позитивном ключе.

Но при этом важно понимать, что если какая-то компания хочет запустить волонтерскую программу, связанную с больницей, то неплохо бы ей взаимодействовать с теми, кто имеет профессиональный опыт в этом, то есть с НКО.

Потенциальное сотрудничество компаний и НКО часто нивелируется низким профессионализмом компании, с одной стороны, и низкими переговорными знаниями НКО, с другой стороны.

Большинство НКО не могут достойно себя позиционировать и отстаивать свои интересы, договариваться о правилах и их соблюдении. Компании же часто не понимают или игнорируют понятные, простые вещи, на которых строится социальное волонтерство или благотворительность.



## Сотрудничество с НКО выгодно бизнес-компаниям?

Сотрудничество с НКО выгодно бизнес-компаниям. Во-первых, компания сама по себе, даже если она очень известная, — непрофессионал в благотворительной и волонтерской сфере. В организации работы с детьми важен не бренд сам по себе, а позиция руководителя медицинского или социального учреждения. Его не интересует, будут с детьми играть, рисовать или плясать. Его главный интерес — отсутствие жалоб от тех, кому оказывают помощь. Интересует руководителя также и отсутствие претензий со стороны проверяющих органов (прокуратуры, органов здравоохранения). Не должно возникать вопроса, на каком основании неизвестные люди присутствуют в детской больнице.

Опыт показывает, что компании обычно не понимают, как выстроить системную, регулярную работу в социальном или медицинском учреждении, или не хотят этого понимать. Есть некие люди, которые являются инициаторами, администраторами проекта. Обычно это штатные работники. Есть идеологи, которые задали вектор, что можно внедрять в компании подобные вещи. У них совершенно иное представление о том, что должны делать сотрудники, какие права они имеют и так далее. Известны случаи, хотя, к счастью, это редкость, когда сотрудники компании едут в детский дом, как будто на выезд на природу, на шашлыки, с ящиком спиртного. И порой начинают выпивать уже по дороге в автобусе, после чего довольные, счастливые и развязные выходят к детям.

Любой руководитель детского дома понимает свои риски, и ему надежнее знать, что у бизнес-компания есть партнерские отношения с известной ему НКО. Если что, будет кого отругать и выгнать.

Во-вторых, у компании нет информации о потребностях тех людей, которым она хочет помочь. Что подарить детям, сколько их, какие они, что у них уже есть, где найти детский дом? В пять детских домов уже позвонили, везде отказали... А можно было бы позвонить в НКО. Для компаний НКО могут стать источником информации, причем проверенной.

В-третьих, НКО может взять на себя часть работы. Только не стоит этим злоупотреблять. Нередко компании, как ни странно, пытаются сбегать на НКО часть своей работы — составление списков, обеспечение транспортом, договоренности о дне проведения акции и так далее. Плюс к этому и благодарственные письма. Были случаи, когда компании считали, что НКО должны быть счастливы с ними взаимодействовать.

Для НКО бизнес может стать партнером и даже источником ресурсов. Однако это отнюдь не первая стадия сотрудничества.

Мелкие НКО, когда к ним обращается компания, порой думают, что они подружатся, а потом будут деньги. Это большое заблуждение: компании не собираются давать денег НКО после первой совместной акции по корпоративному волонтерству.

По крайней мере, если это заранее не согласовано и не закреплено документально.

Да, компании могут помогать ресурсами. Но важно, чтобы все это было четко проговорено — и общая задача, и ответственность каждой из сторон. Например, в детском доме течет крыша. Можно сделать акцию для детей «платой», за которую со стороны компании будет финансовая помощь для починки крыши. Но это должно быть проговорено заранее и зафиксировано в договоре.

Если НКО не заключила соглашение о сотрудничестве, если в нем не написано, что в рамках акции «Раскрась мир яркими красками» компания «Кенгуру» покупает шифер и кладет его на крышу, то компания уже после акции скажет: «Извините, бюджет утвержден, но руководство не одобрило, шифер купим в следующий раз, через год».

Если же НКО является брендом, то тут уже бизнес-компания выстраиваются в очередь для совместных проектов, так как для них это является прямой финансовой выгодой. Брендовые НКО могут даже выставлять некую планку пожертвований, в соответствии с которой они делают те или иные акции. Если компания хочет совместно с известной НКО силами своих сотрудников устроить праздник для детей-сирот или детей с серьезными заболеваниями, то им предлагается дого-

вор, где компания обеспечивает минимальное пожертвование в размере 500 тысяч рублей.

Эти деньги НКО потратит на помощь подопечным. И компании идут на это, потому что им гораздо проще продвигать свой бренд таким образом, чем покупать рекламу на телевидении.

Сейчас я не вижу больших перспектив сотрудничества компаний и НКО по корпоративному волонтерству.

## Каковы риски для компаний?

Если компании решат заняться благотворительностью и волонтерством сами, то это рискованный путь. Риски, конечно, зависят от специфики деятельности.

Можно банально навредить ребенку. Неподготовленные корпоративные волонтеры могут сделать что-либо не так, в результате чего кто-то может пострадать. Есть классическая история с дарением дорогих подарков сиротам, ее не упоминает только ленивый. В некоторых детдомах под Новый год — до 20 выступлений Дедов Морозов и раздач подарков, иногда по два раза в день. Детей собирают в зале, потом администрация с удовольствием забирает подарки, куда-то их распределяет, часть выдает детям. В данном случае есть риск полной профанации идеи и траты ресурсов впустую. Конечно же, есть специфические риски. Например, риск занесения инфекции в стерильное отделение больницы. Риск неадекватного поведения, разглашения конфиденциальной информации. Известны случаи из серии «редко, но бывает»: едут волонтеры в лифте, обсуждают в подробностях больного ребенка при посторонних, а оказывается, что с ними в лифте едет родственница этого малыша, которая идет к врачам, устраивает скандал и волонтеров выгоняют.

Или возьмем, к примеру, акцию по украшению хосписа. Сотрудники некой компании украшают помещение к Новому году, а мимо на каталке провозят умирающего больного, и какая-нибудь сотрудница потом переживает неделю, а то и там же падает в обморок. Либо сотрудник компании

видит больного ребенка, начинает по своей инициативе к нему приходить, собирает деньги на лечение, ребеночек уезжает и умирает. Все в ауте: что же мы тут полгода помогали, развлекали, всем было весело, а ребенок все равно умер?

Подводных камней очень много. Много специфики, с которой компаниям некогда разбираться: это не их тема. В этом контексте взаимодействие с НКО для компании очень удобно, если ее представитель стремится все сделать «по уму».

## Где бизнес может набрать конкретику по социальному волонтерству?

Универсальной схемы КВ не существует. Ее нужно разрабатывать для конкретной компании, которая решила эти проекты делать.

Очень часто у компании много внешних ограничений, которые не вполне позволяют ей достойно реализовать и даже нарисовать схему корпоративного волонтерства. К ним относятся, во-первых, специфические взгляды управленцев на то, как это должно быть. И эти взгляды не будут меняться. Или будут за редким исключением. Большое значение имеют и традиции: «мы раньше делали так и будем так делать дальше», инертное мышление сотрудников, однобокость.

Для организации КВ важно на первом этапе, чтобы человек познакомился с опытом и мнением профильных НКО. А где он еще возьмет конкретику?

Первый вопрос к ответственному за КВ в компании — ограничивает ли он в практическом смысле корпоративное волонтерство четырьмя акциями в год или есть планы иметь что-то большее? Даже если ограничивает, то важно знать, какие акции будут в приоритете? Есть ли готовность работать в социальной сфере или, к примеру, с больными детьми? Как будут привлекаться на акции сотрудники: по приказу или свободно?

Любой менеджер по КСО имеет бюджет на КВ. Он может составить сетку планируемых мероприятий. Их желательно

не выдумывать из общих соображений, а предварительно узнать и разобраться в сути вопроса: где реально нужна помощь, и что хотят и могут сделать сотрудники компании?

Необходимо понять, кто может быть партнером из некоммерческого сектора, и договориться с ним о сотрудничестве. То есть понять область их интересов и четко обозначить им область своих.

Предположим, я остановился на сиротской теме. Тогда я пролистал бы в интернете рейтинги некоммерческих организаций, нашел бы три-четыре самых авторитетных в этой области и пообщался бы с ними. С той НКО, с которой у нас возникло бы понимание, я и стал бы взаимодействовать. Может быть, даже с несколькими сразу. Дальше я попытался бы понять проблемы сирот, чисто по-человечески, хотя это сложно для менеджера коммерческой компании, потому что он находится вне данного информационного поля. Осознав проблему, я понял бы, где мы принесем наибольшую пользу. Очень часто программы корпоративного волонтерства реализуются не в чистом виде, а на стыке нескольких направлений — благотворительная помощь, организация каких-то мероприятий, реализация проектов сотрудников при финансировании их компанией, некий пиар для продвижения, публичные выступления на форумах, конференциях, семинарах. И вот становится понятно: есть детские дома, в детских домах есть проблемы социализации выпускников, подростков лет пятнадцати, которые через три года выходят из детдома. Почему бы ими не заняться?

Можно сделать программу по развитию их профессиональных компетенций с помощью сотрудников. Значит, нам нужен партнер-НКО, которая постоянно присутствует в учреждении и знает все про детей. Она может обеспечить нам сбор детей в конкретные дни на эти семинары, обеспечить договоренность с учреждением об их транспортировке, поездке в наши офисы для общения и обучающих мероприятий. Это можно сделать с помощью хорошей системной работы.

Я априори исхожу из того, что сотрудники компании вызваны участвовать в КВ добровольно. Их нельзя ни в коем

случае никуда загонять. Потому что всегда найдется тот, кто упрется рогом и скажет, что есть его рабочие обязанности и ни в какой детский дом он не поедет. И он будет прав. Насилие — это опять-таки дискредитация идеи. Добро насильно никто не делает.

Далее на внутреннем информационном ресурсе компании (а он есть у большинства крупных компаний) создается отдельная страничка этого доброго проекта, там участники постят новости, описывают свои ощущения, выкладывают фотографии, видеозарисовки, собирают подарки на дни рождения — то есть, общаются вокруг этой темы и, соответственно, создают горизонтальные связи.

В моем восприятии, даже если раз в месяц в компанию будет приезжать группа сирот и сотрудники будут их учить — это значимо для всех.

## Какие советы можно дать начинающим?

**Совет № 1.** Если хотите сделать что-то волонтерское, то помните: до вас подобное уже делали, ничего нового придумывать не стоит. Важно изучить опыт предшественников.

**Совет № 2.** Важен надежный партнер из некоммерческого сектора. Он может существенно облегчить задачу и сделать свою часть работы профессионально и без косяков.

**Совет № 3.** Стоит опираться на людей. Даже если есть приказ сверху, то инициативная группа сотрудников, которая придумает формат мероприятия, — это важная поддержка. В данном смысле можно реально понять, что они — волонтеры. Они заслуживают свободу выбора и сами могут определить, что делать. А руководитель программ КВ — мостик между персоналом и руководством компании, а также человек, который может ресурсно помочь в этой ситуации.

**Совет № 4.** Углубляться в тему и разбираться, что вы хотите сделать, иначе очень легко допустить глупость. Напри-

мер, не нужно везти в детские дома дорогие подарки или подарки в большом количестве.

**Совет № 5.** Любая помощь, полученная легко и безвозмездно, бессмысленна и даже вредна. За исключением ситуации, когда человек умирает от голода. Если вы хотите кому-нибудь помочь, надо дать людям возможность эту помощь заслужить и сделать вам за нее что-то хорошее. В формате с детьми это просто, это может быть конкурс. Пятьдесят человек участвуют, десять из них едут в Москву, где каток на Красной площади. Во всем этом участвуют корпоративные волонтеры. То есть дайте людям возможность заслужить помощь и сделать добро в ответ. Еще можно посоветовать такую вещь: о добре нужно рассказывать. И рассказывать об этом можно как внешним партнерам, так и внутри компании.

**Совет № 6.** Нужно думать на перспективу, думать, что будет за этой акцией, что мы хотим сделать еще для детей. Надо мыслить стратегически, пытаться понять, к чему это ведет. Год мы поехали в детский дом, а дальше что? Пытаться намечать более крупные вехи, может, даже включать это в стратегию компании, в бюджет.

Ну и последнее: нельзя упускать из виду правовые вопросы. В частности, соблюдение прав конфиденциальности информации, законности использования фото- и видеоматериалов; соответственно, некую этику выстраивания отношений с теми, кому мы приехали помогать. То есть следует минимально обучить сотрудников полезным навыкам помощи в конкретной ситуации.

## Корпоративное волонтерство

### Теоретические основы

*Олег Решетников*

*Подготовлено на основании издания*

*«Корпоративное добровольчество»,*

*Москва, ООО «Издательство «Прспект», 2010 г.*

### Что дает корпоративное добровольчество?

Корпоративное добровольчество стало неотъемлемой частью жизни современной корпорации. Среди 203 компаний, входящих в мировой список Fortune-500, в 2008 году 92% имели программы корпоративного добровольчества, а среди небольшого количества тех, у кого таких программ не было, 90% были намерены их разрабатывать.

Что же дает сотрудникам корпорации добровольчество? Так, по мнению Центра поддержки корпоративного добровольчества Миннесоты (США), корпоративное добровольчество дает следующие преимущества:

- а. **Денежный дар как рычаг** — эффект от благотворительного денежного вклада компании многократно усиливается, если к нему прикладываются талант, усилия, жертва свободного времени сотрудников корпорации.
- б. **Рекрутинг сотрудников** — добровольчество может привлечь к работе в компании тех сотрудников, которые действительно разделяют ее ценности и могут рассказать о компании больше, чем иное рекрутинговое агентство.
- в. **Стабильные обязательства** — корпорация может выполнять свои обязательства перед обществом, реализовать

свою социальную ответственность даже в ситуации экономического кризиса, когда затруднена материальная благотворительность.

- г. **Групповая работа** — добровольчество позволяет продолжать сплочение членов корпорации вне пределов их рабочих мест, поддерживать групповую сплоченность и корпоративный дух.
- д. **Лидерство** — добровольчество формирует ответственное отношение и лидерские качества.
- е. **Новые способности** — сотрудники приобретают новые навыки, необходимые для их карьеры.

Также следует отметить такие преимущества, как:

- а. **Укрепление имиджа корпорации** — успешно, эффективно реализованные социальные проекты способствуют укреплению имиджа корпорации и ее отдельных участников.
- б. **Развитие корпоративной культуры, корпоративной сплоченности** — организация добровольческой деятельности членов корпорации способствует укреплению и развитию корпоративной культуры, сплачивает членов корпорации в совместной деятельности по достижению социально-значимых целей помощи и поддержки нуждающихся членов общества.
- в. **Разнообразие видов социальной деятельности организации свободного времени** — добровольческая деятельность для членов корпорации должна носить характер личной вовлеченности, предполагать те формы организации деятельности свободного времени, которые привлекательны для самих добровольцев, позволяют им реализовать собственные интересы и склонности.
- г. **Создание новых социальных связей, способствующих развитию среды, благоприятной бизнесу** — участие в реализации социальных проектов позволяет корпорации расширять свои социальные связи, приобретать

значимых социальных партнеров, формировать благоприятную для реализации бизнеса среду.

Ассоциация добровольческих организаций Канады предложила основные ценности, которые формируются в корпоративном добровольчестве: навыки, моральный дух, мотивация, лояльность.

## Что дает корпоративное добровольчество членам корпорации?

- а. **Личностный рост и развитие, реализация личностного потенциала.** Участие в добровольческих программах позволяет людям реализовать свой личностный потенциал, дополнить профессиональную деятельность возможностью реализации непрофессиональных, актуальных, социальных интересов и потребностей. Добровольческое служение наполняет жизнь добровольца подлинными ценностями, позволяет выстроить приоритеты личностного роста и развития, формирует лучшее понимание базовых нужд и потребностей современного человека.
- б. **Реализация социальной ответственности.** Как для корпорации в целом, так и для отдельных ее членов добровольчество является зримым проявлением социальной ответственности, значимым условием реализации своей миссии.
- в. **Активное социальное и гражданское участие.** Добровольчество является значимым каналом вовлечения корпорации в активное гражданское и социальное участие, имеющее характер конструктивных социальных преобразований, дополняющих усилия иных участников социальной деятельности.

## Какова роль корпоративного бизнеса в создании социокультурной среды местного сообщества?

Многие местные сообщества России образованы вокруг так называемых градообразующих предприятий, а уровень диверсификации хозяйственно-экономической жизни поселений столь узок, что буквально «привязывает» население к местным бизнес-компаниям. Подобный феномен хозяйственно-экономического градообразования существует и в других странах, но уровень зависимости в экономически развитых государствах значительно ниже.

В связи с этим обстоятельством повышается уровень ответственности корпорации в местном сообществе. Эта ответственность обуславливается не только своевременными выплатами заработной платы, заботливым отношением к окружающей среде, но и повышенными социальными обязательствами.

В российской глубинке можно наблюдать, как корпоративная культура со временем становится культурой местного сообщества, накладывается на местный социокультурный климат. В свою очередь, традиции местного сообщества оказывают значительное влияние на социальный климат компании.

Руководство корпорации всегда должно помнить, что они не только обеспечивают общество продуктами производства, не только несут ответственность за материальное содержание сотрудников, но, что не менее важно, транслируют определенное ценностное отношение, влияют на формирование социальных и духовных потребностей.

В этой связи корпоративное добровольчество, образ служения сотрудников корпорации на уровне местного сообщества — это важнейший аспект реализации ответственности корпорации в местном сообществе.

Показателем успешности реализации социальной ответственности корпорации в местном сообществе является не столько уровень материальной жизни, что тоже важно, сколько уровень интеграции местного сообщества.

Интеграция местного сообщества отражается в следующих социальных образах:

▣ социальная защищенность уязвимых членов местного сообщества (дети, люди с инвалидностью, люди преклонного возраста и т.д.), внимание к ним;

▣ преодоление социальных конфликтов, уровень толерантности в местном сообществе;

▣ готовность членов местного сообщества к единым действиям;

▣ чувство социальной справедливости, ощущаемое членами местного сообщества;

▣ наличие общих ценностей, духовных потребностей у членов местного сообщества;

▣ присутствие в жизни членов местного сообщества общих привлекательных традиций;

▣ готовность членов местного сообщества к социальному служению;

▣ активная гражданская жизнь членов местного сообщества, демократичность и открытость отношений;

▣ создание на уровне местного сообщества целостной культурной и образовательной среды и пр.

Во многом создание социально-успешной среды в местном сообществе зависит от усилий местных бизнес-компаний.

## Как усилить роль корпоративного добровольчества в интеграции местного сообщества?

Корпоративное добровольчество — один из наиболее эффективных инструментов влияния корпорации на социокультурную среду местного сообщества.

Корпоративное добровольчество позволяет установить в местном сообществе партнерство и необходимые социальные связи с различными влиятельными институтами местного сообщества:

- ▣ местной властью,
- ▣ общественными организациями,
- ▣ культурой и образованием,
- ▣ молодежными организациями и группами,
- ▣ религиозными приходами,
- ▣ объектами социального назначения и т.д.

Можно отметить следующую роль корпоративного добровольчества:

- а. **Демонстрация ответственности.** Корпоративное добровольчество демонстрирует социальную ответственность, готовность решать социальные проблемы собственными силами. В этом смысле особую ценность приобретает добровольческое служение руководства компании, которое не просто направляет людей, но и само в реальной жизни разделяет декларируемые ценности.
- б. **Продвижение ценностей.** Добровольчество помогает продвигать в жизнь местного сообщества корпоративные ценности, а следовательно, позволяет достигать взаимопонимания, создавать общее ценностное пространство.
- в. **Создание благоприятной среды.** Решение социальных проблем в местном сообществе — это создание благоприятной среды для самого бизнеса — преодоление алкоголизма, повышение уровня культуры поведения, формирование духовных потребностей.
- г. **Реализация миссии.** На уровне местного сообщества самым наглядным образом проявляется миссия корпорации. Если лозунги о социальной ответственности компании и ее ценностных ориентирах звучат только на абстрактном уровне, но не проявляются в жизни мест-

ного сообщества, то такую миссию нельзя назвать реальной. Либо миссия сформулирована слишком отвлеченно от жизни, либо средства ее реализации не достигают своей цели.

Если бизнес-компания не способна привлечь собственных сотрудников к добровольческому служению, то это, прежде всего, свидетельствует о том, что есть проблемы в компании: в отношениях между руководством и подчиненными; в вопросах социальной справедливости внутри корпорации; в уровне демократических отношений в корпорации; в декларируемых и реально проявляемых ценностях корпорации.

## Каковы основные принципы корпоративной добровольческой деятельности?

Если первоначально добровольчество было, как правило, связано с корпоративной благотворительностью и осуществлялось, что называется, «по случаю», то в нынешних условиях развития гражданского общества добровольчество приобрело самостоятельную ценность и реализуется системно.

Во многом характеристики корпоративного добровольчества будут схожи с общими принципами и характеристиками организации добровольческой деятельности, но существует ряд особенностей, определяющих своеобразие корпоративного добровольчества.

- а. **Миссия как основа.** Корпоративное добровольчество — инструмент реализации миссии корпорации.

Все, что осуществляет корпорация, должно исходить из ее миссии. Корпоративное добровольчество не может быть представлено как дань моде, своеобразный налог на общественные ресурсы или рекламный ход.

Корпоративное добровольчество — это всегда осознанная высокая миссия компании, ее социальная ответственность, ее долг перед сотрудниками и перед социальным окружением.

Когда говорят о том, что добровольчество в бизнес-компаниях — это способ продвижения ее позитивного имиджа, имеют в виду, что вместе с добровольчеством компания реализует те принципы, которые стали основой ее существования: ответственность, сострадание, осознание ценности личностного роста.

Корпоративные добровольцы являются носителями миссии корпорации, ее ценностей и целей. Добровольно принятые нравственные обязательства, высокий уровень социальной ответственности являются значимыми факторами вовлечения членов корпорации в добровольческую деятельность.

**б. Соответствие организационной культуре.** Корпоративное добровольчество строится на принципах корпоративной организационной культуры.

Корпоративное добровольчество не должно выглядеть, как некий чужеродный, вычурный элемент. Добровольчество должно быть органично вписано в существующую корпоративную организационную культуру, в систему сложившихся отношений, традиций, целевых установок — должно стать органичной частью организационной культуры.

Человек, поступающий на службу в корпорацию, должен осознавать добровольчество как естественную часть жизни компании и разделять её ценности.

**в. Демократический выбор.** Цели, задачи и направления корпоративного добровольчества определяются демократическим путем на уровне всей корпорации.

Отличительной особенностью корпоративного добровольчества является то, что объекты добровольческого служения, его цели и формы определяются демократическим путем всеми членами корпорации.

Корпоративное добровольчество является той сферой реализации миссии корпорации, где демократичные отношения могут проявиться наиболее полным образом — равенство руководителей и подчиненных, участие всех членов корпорации в процессе принятия решений, общий выбор целей и объ-

ектов добровольческого служения, реализация инициативы и справедливая оценка вклада каждого участника.

**г. Собственные ресурсы.** Корпоративное добровольчество опирается на ресурс корпорации.

Корпоративное добровольчество использует, прежде всего, собственные ресурсы: материальные, кадровые, организационные, коммуникационные и пр. Прежде всего, корпорация исходит из той ресурсной базы, которая развита наилучшим образом. Сама корпоративная культура также должна стать значимым ресурсом добровольчества, побуждая членов корпорации к бескорыстному служению, реализации своего личностного и гражданского потенциала.

Корпорация вправе использовать все ресурсы, которые открыты для других участников гражданского общества, в том числе государственную помощь и поддержку партнеров в сфере социальной деятельности.

Особое значение для реализации корпоративной социальной ответственности в современном бизнесе приобретает тесная взаимосвязь двух сторон социального служения — благотворительной и добровольческой деятельности. При разумной организации социального служения корпорации эти направления социальной деятельности дополняют и усиливают друг друга.

**д. Оценка вклада и поощрение.** Поощрение членов корпорации, вовлеченных в добровольческую деятельность, оценка их вклада в развитие корпорации важны.

Отсутствие материальных стимулов для добровольческой деятельности в корпорации не означает отказ от поощрения добровольческих усилий членов корпорации. Поощрение принимает иные формы — церемонии и мероприятия общественного признания, поддержка личностного роста, дополнительные условия для формирования профессиональных компетенций.

Основу поощрения добровольцев закладывает факт признания роли добровольческого служения членов корпорации в развитии компании, в формировании среды, благоприятной для бизнеса, в развитии человеческого капитала.



- е. **Поиск партнеров.** Поиск партнеров для реализации добровольческой деятельности, дополнение деятельности существующих субъектов социальной политики.

Корпоративное добровольчество строится не в «чистом поле», оно включается в реально существующую систему реализации социальной политики. При организации корпоративного добровольчества важно избежать дублирования, подмены и противопоставления тем государственным и общественным институтам, чьи усилия направлены на решение задач, поставленных демократическим путем перед корпорацией в сфере добровольческой деятельности.

Для реализации задач корпоративного добровольчества необходимо устанавливать прочные партнерские отношения, искать формы уникального вклада корпорации в решение острых социальных задач, эффективно дополнять усилия партнеров.

- ж. **Профессиональные компетенции как ресурс.** Культурный капитал членов корпорации, их профессиональные навыки следует рассматривать как важнейший ресурс добровольчества.

Используя свои высокие профессиональные навыки, добровольцы корпорации могут оказать наиболее эффективную помощь. Работа профессионала высокого уровня в качестве добровольца может позволить решить сложнейшие задачи в сфере управления деятельностью, оказания юридических, финансовых и экономических услуг.

В то же время следует помнить, что главный ресурс корпоративного добровольчества — это добрая воля членов корпорации, свободное принятие ими целей и задач добровольческого служения, демократический выбор форм участия в подобной деятельности.

- з. **Выполнение обязательств.** Добровольчество позволяет корпорации реализовать прежние социальные обязательства, но также обращает членов корпорации и к новым обязательствам.

В условиях экономических проблем, нестабильности рынка добровольческая деятельность позволяет корпорации реализовать взятые ею социальные обязательства, эффективно использовать сокращающиеся финансовые возможности в сфере благотворительности.

Организация добровольческой деятельности, обращение корпорации к решению социальных задач местного сообщества, конкретных граждан и групп людей порождает перед корпорацией новые обязательства, которые не могут быть односторонне прекращены без взаимного понимания и принятия причин всеми участниками добровольческой деятельности — теми, кто помогает, кто получает помощь и кто является их партнерами.

## В чем состоят отличительные характеристики корпоративных добровольцев?

Корпоративные добровольцы:

▣ *связаны с миссией организации.* Корпоративные добровольцы являются носителями миссии корпорации, ее ценностей и целей. Добровольно принятые нравственные обязательства, высокий уровень социальной ответственности являются значимыми факторами вовлечения членов корпорации в добровольческую деятельность;

▣ *полноценно включены в профессиональную деятельность, ограничены в свободном времени.* Корпоративные добровольцы не могут тратить значительное время на приобретение дополнительных сложных компетенций и длительное (более 4 ч. в неделю) участие в добровольческой деятельности;

▣ *имеют компетенции, связанные с бизнесом и профессиональной производственной деятельностью.* Корпоративные добровольцы имеют высокий уровень профессиональных компетенций, которые могут быть использованы в добровольчестве. Широкий спектр профессиональных ролей, представ-

ленных в корпорации, позволяет решать разнообразные задачи по организации и реализации добровольческих проектов;

▣ *опираются на корпоративный ресурс.* Корпорация может предоставить добровольцам собственные ресурсы — коммуникационные каналы, социальные связи, материальные и кадровые ресурсы;

▣ *имеют возможности корпоративного поощрения личностного роста.* Корпорация обладает возможностями для поощрения добровольцев: повышение квалификации добровольцев, организация свободного времени, возможности карьерного роста в корпорации;

▣ *обладают высоким уровнем корпоративной культуры.* Члены корпорации обладают высоким уровнем корпоративной культуры, формирующей социальную ответственность, лидерскую и исполнительскую дисциплину, деловой этикет, социальные компетенции;

▣ *имеют позитивный социальный имидж, могут выступать социальными поручителями.* Корпорации обладают самостоятельным социальным имиджем, деловой репутацией, и ее добровольцы могут выступать социальными поручителями реализуемых совместно с партнерами социальных проектов;

▣ *имеют устойчивые социальные связи и включены в широкие социальные сети.* Корпорация в качестве ресурса способна предоставить широкие социальные сети и значимые социальные связи для решения проблем, возникающих в ходе реализации социальных проектов.

## Каковы ожидаемые результаты?

Корпоративное добровольчество не связано напрямую с финансовым успехом корпорации. Корпоративная социальная ответственность опосредованно влияет на успех компании, на реализацию корпоративной миссии. Добровольческое служение при эффективной организации

способно значимым образом усилить три вида капитала корпорации: социальный, культурный и человеческий. Собственно, увеличение этих трех видов капитала и должно стать главным ожидаемым результатом организации корпоративного добровольчества.

## Социальный капитал

Социальный капитал становится одним из ключевых элементов реализации современных бизнес-целей. Формирование доверительных отношений, создание среды взаимопомощи и взаимоподдержки, расширение и укрепление социальных сетей обеспечивают высокую эффективность и производительность труда членов корпорации, а также привлекательность корпорации для наиболее профессионально подготовленных и нравственно состоятельных специалистов.

С другой стороны, формирование социального капитала местного сообщества обеспечивает успешное продвижение услуг социально ответственного бизнеса, создает благоприятный для деятельности компании климат.

Социальный капитал может быть измерен уровнем доверия и представлен широкими социальными сетями.

## Культурный капитал

Культурный капитал, включающий в себя понимание личностного, нравственного, этического и общекультурного уровня развития человека в условиях экономической модернизации, дальнейшей эволюции социально-экономических отношений, становится все более значимым фактором качества жизни.

Переменные культурного капитала постепенно теснят в рейтинге факторов качества жизни экономические показатели, выдвигают на важнейшие позиции возможности реализации личностного и культурного потенциала человека.

Эффективная организация добровольческой деятельности в корпорации является одной из важнейших современных

демократических услуг, предоставляемых членам корпорации с целью их личностного развития, повышения качества жизни, усиления их субъектной роли в общественных отношениях.

### **Человеческий капитал**

Человеческий капитал включает в себя знания, умения и навыки в сфере профессиональной деятельности и человеческой коммуникации, уровень приобретенного профессионального и социального опыта, наличие разнообразных профессиональных и социальных компетенций.

Вовлечение членов корпорации в активную добровольческую деятельность позволяет видимым образом усилить человеческий капитал участников деятельности, предоставляя им возможности приобретения нового опыта и новых компетенций, актуализации в социально значимой деятельности ранее приобретенных навыков; поощряет к дальнейшему личностному и профессиональному росту.

Базовым принципом реализации корпоративной добровольческой деятельности должно стать понимание и уважение личностного потенциала каждого члена корпорации, создание условий для актуализации социального, человеческого и культурного капитала корпорации в целом, отдельных ее участников и партнеров. Добровольческая деятельность корпорации — это, прежде всего, современная демократическая вдохновляющая услуга корпорации, предоставляемая каждому из своих участников.

### **Как выглядят основные направления добровольческой деятельности корпорации?**

Основные направления добровольческой деятельности корпорации определяются демократическим путем с учетом миссии корпорации, потребностей местного сообщества, воз-

можностей членов корпорации, социальных проблем и вызовов, обращенных к корпорации.

К общим направлениям могут быть отнесены следующие:

- ▣ компенсация возможных рисков, вызванных деятельностью корпорации;
- ▣ решение социальных проблем местного сообщества;
- ▣ решение общенациональных социальных проблем;
- ▣ коллективный выбор объекта заботы членами корпорации.

## Опыт РУСАЛа

### Корпоративное волонтерство на всю страну

*Рустам Закиев, директор департамента коммуникационных и социальных проектов ОК РУСАЛ, председатель Национального совета по корпоративному волонтерству*

### На каком уровне сегодня корпоративное волонтерство в России?

В России корпоративное волонтерство, если расценивать уровень его распространения по пятибалльной шкале, находится ближе к единице. Это не значит, что мы начинаем с чистого листа, и что в России нет ни опыта, ни успешных практик.

Все это есть: лидеры и замечательный опыт ряда компаний. Просто в масштабах нашей страны корпоративное волонтерство может дать гораздо больше.

Последние два года показали, что корпоративное волонтерство в России активно развивается. Создан Национальный совет по корпоративному волонтерству (НСКВ). Это общественная организация, включающая более 25 компаний.

Цель и задача Национального совета — не только развитие КВ как системного вида деятельности, но и его продвижение, разработка и трансляция методик, обмен опытом и лучшими практиками.

Национальный совет представлен не только в Москве, но и в других городах. Например, созданы отделения Национального совета в Красноярске и Братске.

### Что делает Национальный совет?

Главная задача НСКВ — показать бизнесу, что корпоративное волонтерство должно развиваться, что оно может быть эффективным. Это помогает решать много проблем.

В прошлом году мы проводили обучающие семинары, объясняли, как компании реализуют свои программы, какие инструменты внутренних коммуникаций лучше использовать для работы с волонтерами и т.д. Провели несколько совместных мероприятий, например, корпоративные «Чистые игры» в Нагатинской пойме, собрали огромное количество мусора вместе с организатором проекта Дмитрием Иоффе. Это была первая совместная партнерская акция, которая показала, что такие вещи можно и нужно осуществлять.

Мы приглашаем на заседания Национального совета лучшие некоммерческие организации, работающие с волонтерами, которые могут найти себе партнеров из числа участников НСКВ и предложить им необходимые сервисы. В прошлом году мы знакомимся с организациями, работающими в сфере экологии.

В этом году продолжили традицию и провели очень яркую совместную акцию «Сиреневый день»: корпоративные волонтеры сажали кусты сирени в Новослободском парке. Были задействованы порядка двухсот человек.

Несколько месяцев назад совместными усилиями запустили исследование о состоянии корпоративного волонтерства в России. Исследование уже завершено. Его ценность в том, что в опросе приняли участие настоящие живые волонтеры из 20 компаний. Исследование позволяет нам понять мир волонтеров, узнать, что для них важно, для чего им это нужно. Это поможет компаниям, которые хотят запустить волонтерские проекты, понять, как делать это без ошибок, с чего начинать, на кого опираться. Это будет очень практическая вещь, которая должна быть полезна всем, запускающим подобные проекты.

Мы показываем компаниям — участникам совета, кто и что делает в этой сфере, какие организации могут помочь в ока-

зании услуг. Мы пытаемся научиться работать друг с другом в рамках Национального совета. Учимся также и делать партнерские проекты, а это — самое сложное.

Уровень развития КВ не зависит от того, какого размера компания — большая, маленькая, средняя. Неважно также и то, чем компания занимается, потому что КВ завязано на людях.

Это все их объединяет. Даже задачи могут быть разными, но инструментом приложения этих усилий, в первую очередь, являются люди.

## **Корпоративное волонтерство — развитие партнерства в конкурентных условиях?**

С точки зрения создания возможностей для партнерства между разными компаниями, КВ, на мой взгляд, представляет собой самую благодатную тему. Это не какая-то отдельная программа, а целый вид деятельности, способный объединить людей из разных компаний для решения общей задачи в рамках совместного волонтерского проекта.

При этом, у каждого из участников такого партнерства есть возможность решить собственные PR-задачи. С другой стороны, это прекрасная возможность минимизировать затраты, объединив усилия с другими. Это также и создание дополнительных возможностей для собственных волонтеров: происходит живое общение, люди знакомятся. Создается некое сообщество.

Работая вместе в рамках НСКВ, мы «открыли» разные компании. О существовании программ КВ в них раньше не знали. Например, интересный опыт имеют «Эльдорадо» и «Леруа Мерлен».

Известная всем компания KFC хорошо развила волонтерство в регионах. Было приятно узнать, что волонтерские проекты российского подразделения уже не первый год побеждают в глобальном конкурсе волонтерских проектов KFC.

## **С чего лучше начинать?**

В компаниях сегодня нет единого и всеми разделяемого определения КВ. Кто-то включает в эту деятельность программу личных пожертвований, кто-то считает, что помощь социальным учреждениям с уборкой и подобной физической помощью — это вообще не волонтерство. Сейчас нужно прийти к общему пониманию, общими усилиями создать методологии по разработке и запуску корпоративных волонтерских программ. Нужно развивать это направление социальной деятельности, выясняя, что уже есть, чего нет и что должно быть.

Мы хотели бы разработать и внедрить коробочные решения для запуска корпоративных волонтерских программ в рамках НСКВ. Это будет набор документов, перечень надежных партнеров, описание необходимых этапов и шагов (методология), образцы коммуникационных планов и т.д. Все делается для того, чтобы было проще запустить КВ у себя в компании.

Запускающим КВ надо для начала понять, с чего лучше начинать работать, кого лучше привлекать, какие есть рекомендации. Когда есть документы и определение, с какой целевой группой внутри компании вы начнете работать, можно двигаться дальше. Следует выбрать, какие направления деятельности интересны компании и сотрудникам. Затем соотнести их с тем, кому можно помочь: это может быть экология, социальное волонтерство или что-то еще. Получается, что применяя такого рода подход и наши наработки, не нужно метаться в поисках изобретения каких-то решений.

## **С чего начиналось КВ в РУСАЛе?**

РУСАЛ — большая компания. Мы работаем в двенадцати регионах. Только на одном предприятии могут работать до шести тысяч человек. Всего в компании более 60 тысяч сотрудников.

Поэтому, чтобы запустить КВ, мы сначала придумали, как встряхнуть всю компанию, чтобы люди увидели и узнали, что такое волонтерство, каким оно может быть.

В 2012 году мы разработали специальный проект под названием «Новогодний марафон» для внедрения в компанию программы корпоративного волонтерства. Мы запустили его как квест. Нам было важно заинтересовать людей. А для этого нужно было предложить интересную историю. Можно, конечно, сделать сотню публикаций в газете со слезливыми фотографиями, но это работает только на определенную группу людей, которые и так помогают. Чтобы расшевелить людей и стимулировать их желание что-то делать, активно включаться, важно придумать интересную игровую историю, что мы и сделали, запустив наш «Новогодний марафон».

Мы выбрали простой путь и не стали ограничивать людей в направлениях и вариантах волонтерства. Мы исходили из того, что у человека должно быть право выбора, и он может предлагать свои идеи. Для наших сотрудников КВ — это ответ на вопрос: а что можно сделать у себя в городе собственными руками при поддержке нашей компании?

Суть марафона как игры была простая: на каждой производственной площадке необходимо было сформировать команду, которая будет принимать участие в различных благотворительных волонтерских акциях. Проходя каждый этап, команда получала баллы. Затем все баллы суммировались и в каждом городе определялась команда-победитель, которая получала от РУСАЛа сертификат на сумму до 100 тысяч рублей. По своему усмотрению все победители направили сертификаты на благотворительные цели любой организации, которой они хотели помочь. Сертификат — это не живые деньги, а право направить их благополучателям.

Таким образом, мы вовлекли в эту благотворительную волонтерскую деятельность почти три тысячи человек. И вот наши работники увидели, что в этом есть какая-то польза. Во-первых, это объединило людей, во-вторых, они друг с другом познакомились, в-третьих, помогли какому-то своему учреждению, может быть, даже своему детскому саду. Они сделали что-то хорошее в своем городе. Они увидели, что волонтерская деятельность может быть полезной. И это интересно.

Сначала было определенное сопротивление. Это понятно, так как дело новое. Порой сотрудники сами до конца не понимали, как это работает. Сейчас таких проблем нет.

Изначально мы взяли на себя задачу максимум. Было шесть-семь этапов. Сейчас такие марафоны мы проводим ежегодно в три этапа, так как люди загружены. Мы их не перенапрягаем.

За эти годы нам удалось вовлечь в этот проект огромное количество партнеров, муниципалитеты, социальные учреждения, различные компании. Таким образом, за пять лет в городах нашего присутствия «Новогодний марафон» стал важным городским событием. И если раньше это делалось только с помощью нашего бюджета, то теперь это общие вложения.

Мы придумали, как заинтересовать в проекте волонтеров, внедрили скидочные карточки для участников. То есть мы использовали стандартные инструменты маркетинга и продвижения. Придумали наклейки: «Участник Новогоднего марафона». Словом, мы придумали единый бренд.

Каждый Новый год у нас большая активность, все ее ждут, а количество партнеров растет. На фоне общего роста наш вклад уменьшается, увеличивается вклад партнеров. Мы ставили перед собой задачу сделать марафоны городским событием.

И она сработала. В этом году в «Новогоднем марафоне» участвовали 150 команд. Мы расширили географию: теперь у нас есть партнеры, которые провели «Новогодний марафон» в Краснодаре, Сочи и Анапе. Это компания «БАЗЛ аэро».

Мы создали специальный портал, где каждый сотрудник может зарегистрироваться, каждая команда может публиковать фотоотчеты. Все могут увидеть, что происходит в рамках марафона. Есть элемент соревнования, потому что заводы всегда соревнуются, кто лучше. Естественно, это все поддерживается коммуникационно. Мы сделали это интересным, вовлекли людей в эту деятельность. Кто-то остался, кто-то ушел, но в любом случае есть актив и есть пассив. Есть люди, которые ежегодно приходят на этот марафон.

## Нужно ли поддерживать любую активность?

Второе направление «Новогоднего марафона» для РУСАЛа было традиционным. Мы не стали от него отказываться. Это покупка подарков для детей, инвалидов, многодетных семей и т.д. Если есть люди, желающие купить подарки, то зачем им в этом отказывать? При этом каждый год мы меняем акценты.

Наша позиция — поддерживать любую активность сотрудников: желание купить подарки, принести вещи, принять участие в акции. Таким образом, мы поддерживаем некий слой «живых» людей.

Сегодня программы КВ РУСАЛа — это очень много разных инициатив. Трудно сказать что-то про конкретное направление волонтерства в РУСАЛе. Помощь оказывается совершенно разным организациям.

## Каковы задачи КВ?

Важная задача РУСАЛа сегодня — удержать активных людей, тех, кто уже пришел. И, конечно, привлечь новых. Когда мы начали развивать волонтерство, стали создавать молодежные советы и молодежную программу «Форма будущего». Многие активные волонтеры — это также и члены молодежных советов. Это своего рода костяк среди активистов.

Мы стараемся вовлекать наших молодых сотрудников в решение стратегических задач компании, создавать дополнительные возможности для молодежи. Это необходимо, потому что на предприятии, где работают тысячи человек, повышение по служебной карьерной лестнице происходит нескоро. Молодежный совет и КВ — это как раз дополнительная возможность выявить новых лидеров, удержать лучших. Это возможность для молодых сотрудников и работников заявлять о себе на предприятии через свою работу в молодежном совете, предлагая свои инициативы. Продвижение может быть не только внутри, но и за пределами предприятия. Наши

активисты сейчас вошли во многие городские и молодежные организации, где получают общественное признание.

Всё это вместе так или иначе помогает активным сотрудникам увидеть какие-то новые возможности для личного и профессионального роста: участие в городских мероприятиях, выступление от имени компании, знакомство с другими людьми и т.д. Это все идет наряду с такими вещами, как общественное признание в коллективе, публикация в корпоративной газете, встреча с генеральным директором. Для людей это большая мотивация. Если наш волонтер еще и сертификат получит за свою активность, то, как показали исследования, эта нематериальная мотивация для людей не менее важна, чем мотивация материальная. Это тоже инструмент удержания. Поэтому мы активно это практикуем.

Сегодня мы смогли подготовить столько самостоятельных волонтеров и инициативных групп из числа молодежных советов, что я этим действительно горжусь. Например, в Братске создана Ассоциация работающей молодежи. Это была инициатива нашего волонтера в Братске. В принципе, мы ему помогли. Он создал НКО, и теперь вокруг этой НКО они объединили ребят из разных предприятий. Теперь это общественная организация.

## Как помогать эффективно?

Наша задача — не просто сохранить то количество волонтеров, которое у нас есть, но и попытаться это количество увеличить. Если есть костяк, то его нужно не просто удерживать, но и постоянно подпитывать и развивать, пытаюсь привлечь новых людей.

Мы продолжаем активно вовлекать людей через новые форматы работы, новые инструменты. Помимо «Новогоднего марафона» запустили специальный сайт «Помогать просто» для развития волонтерства в городах присутствия. Большое количество волонтерских организаций работают через сообщества в Интернете в некоем вакууме. Необходимо этот вакуум разорвать, создать единую площадку для совместной работы.

Сайт «Помогать просто» объединяет людей. По сути, это биржа: тебе нужна помощь — приходят люди из сообщества, которые тебе помогают. Пока это сложно продвигается, всего полторы тысячи зарегистрированных участников, но мы будем и дальше продолжать эту работу.

КВ для нас — комплексная программа. В рамках нее в прошлом году запустили специальный грантовый конкурс, чтобы поддержать проекты инициативных групп волонтеров, которым трудно получить финансовую поддержку. Это дополнительная возможность поддержать инициативу и волонтерскую активность. Если никто не помогает, то очень сложно долго продержаться. Когда получаешь небольшую поддержку, то можешь дальше повышать устойчивость в своей организации. В рамках грантового конкурса они могут заявиться со своим проектом и получить поддержку. Если у тебя хороший проект и ты пришел на экспертизу, а эксперты тебя поддержали, то мы можем оказать финансовую поддержку. Гранты — это дополнительная возможность и для наших корпоративных волонтеров.

Сайт «Помогать просто» является частью программы и площадкой для конкурса. Через него мы привлекаем дополнительных участников.

## Можно ли модель РУСАЛа перенести на другие компании?

Модель корпоративного волонтерства, о которой я говорю, применима в любой компании вне зависимости от ее размера. Потому что размер компании влияет только на «расстояние от менеджмента». По сути, разница в этом.

Главное для нас — услышать, что хотят люди, создать некие конкурсные поддерживающие условия, благодаря которым они захотели бы сделать желаемое, и тогда будет результат.

Другое дело — процесс организации. То есть, чем больше компания, тем сложнее все организовать. Потребуется больше ресурсов, длиннее управленческие связи. На информирование

уходит больше усилий. Маленькие и средние компании позволяют сделать это гораздо быстрее. Собственно, в итоге разница во времени и в вовлеченности руководителей. С точки зрения технологии наш подход универсален.

В РУСАЛе волонтерский костяк — около трех тысяч человек. Это приблизительно 5% от общего числа сотрудников. Можно предположить, что в компании с пятьюстами сотрудниками активистов будет 20–30.

Для того, чтобы из 500 сотрудников 300 участвовало, нужно чтобы у владельца этой компании была социальная миссия, которую разделяют все сотрудники. Тогда они будут участвовать. Но на практике мы знаем, что это не всегда срабатывает. На мой взгляд, если в любой компании есть 5% активных неравнодушных людей, это уже хорошо. А дальнейшее зависит от того, как будет выстроен процесс развития.

Сначала у тебя пять человек, а дальше вовлекаешь все больше и больше людей, в том числе через прием на работу активных сотрудников.

В малой компании больше ответственности и ожиданий лежат на руководителе. То есть, если у тебя в компании работают 20 человек, и ты проводишь акцию, то появляются сложности. Либо десять человек пойдут, либо двое. А два человека — это уже не акция. Получается, что в малой компании большая доля сотрудников должна разделять волонтерство, если такой проект идет.

## Волонтерство — разовые акции или непрерывный процесс?

Если представить год в виде линии времени, то корпоративная активность в нашей компании идет постоянно. Разные команды работают с разной периодичностью, но в общем это непрерывный процесс. Даже «Новогодний марафон» — это не разовая акция, а проект, который у нас идет с октября по февраль. Сначала мы формируем команды, потом идем на переговоры с партнерами. Далее запускаем проект, отра-



бываем его, вручаем сертификаты. Потом команды встречаются с теми, кому они эти сертификаты передают. Это большой цикл.

Конечно, мелким компаниям сложнее делать что-то волонтерское регулярно на протяжении всего года.

Секрет результативности, которую мы можем получить, — в системности и постоянности. Одна акция — это не корпоративное волонтерство. КВ — это то, что требует развития. И этим нужно заниматься постоянно. Минимум раз в два месяца что-то нужно сделать. Либо мероприятие с выездом, либо еще что-то. А в перерывах можно, скажем, заниматься благотворительностью, делать фандрайзинговые акции, собирать вещи, например.

Нужно постоянно работать с людьми, чтобы они были вовлечены. И в этом немалая сложность. Все это во многом зависит от осознания руководством ценности волонтерской темы.

И вот еще что. Мы давно поняли, что не получится что-то сделать с наскока. Собрать сразу 10 000 человек на какую-то крутую акцию — не получится. Это долгий-предолгий процесс.

## В чем состоит роль некоммерческих организаций?

Когда мы начинали, нам не нужна была некоммерческая организация, чтобы запустить волонтерскую активность. У нас был и есть свой фонд — Центр социальных программ.

Я считаю, что у тех компаний, которые хотят сделать волонтерскую программу, должно быть право выбора. Модели у всех могут быть разные.

Кто-то хочет делать сам, кто-то не хочет делать сам. У кого-то корпоративная политика предполагает передачу проектов на аутсорсинг — привлекается НКО. Как правило, это касается западных компаний, когда им разрабатывают пакет проведения мероприятия, документов, информирование и т. д. А потом они просто собирают сотрудников и везут их на волонтерскую акцию.

Здесь не должно быть готовых рецептов. Мы в рамках Национального совета по корпоративному волонтерству проводим наши встречи, знакомим с различными организациями-партнерами. В том числе и НКО: с тем, чтобы компании не ошибались. Считаю, что мы основательно проработали тему экологического волонтерства. Теперь у участников совета появились новые партнеры, опыт и наработки. Мы провели встречу по социальному волонтерству, познакомили участников совета с организациями, которые занимаются социальным волонтерством. Это своего рода расширение возможностей для НКО и новые возможности для участников.

Очень важно на этом этапе избежать противопоставления и разграничения. Надо знакомиться, учиться, делиться опытом, вместе что-то делать. Часть компаний нашла партнеров именно среди НКО и предложила делать совместные акции. Таким образом, в любом случае происходит поддержка этого сектора.

Есть компании, которые все делают сами. Скажем, организуют «от и до» работу в детском доме. Это их право. Для тех, кто хочет делать подобные акции сам, есть наш Национальный совет, где есть участники в лице бизнеса и НКО, где представлен опыт.

Одна из наших задач — показать новичкам, как это может и должно происходить.

Для нас важно познакомить бизнес с разными некоммерческими организациями, чтобы дальше запустилось сарафанное радио. Здесь есть такая вещь, как репутация. Те НКО, которые действительно научились и умеют работать с компаниями, — они все равно будут выходить наверх, потому что у них есть опыт, репутация. Они знают, как работать.

Здесь порой не бизнес должен учить НКО, а НКО, которые уже имеют опыт взаимодействия с большим количеством компаний, должны учить своих коллег, как им выстраивать отношения с бизнесом. Проще быть учителями тем, кто из этого же сектора и с успешным опытом.

НКО — специалисты и эксперты каждый в своей области. И именно в своих областях они нам интересны.

## Что можно посоветовать организатору КВ?

**Первое** — нужно провести небольшое исследование на тему кто из компаний что делает в сфере корпоративного волонтерства. Если нужно запустить программу собственно корпоративного волонтерства, значит, следует посмотреть, что делают другие, у кого можно найти информацию, у кого можно получить совет. Можно обратиться в Национальный совет по корпоративному волонтерству. Лучше собрать и обобщить опыт других компаний — как и в чем им помогает корпоративное волонтерство, чтобы избежать ошибок на дальнейших этапах.

**Второе** — следует определиться с направлениями волонтерской деятельности в компании. Что востребовано сотрудниками? Какое направление они считают нужным, насколько они считают важным помогать?

Возможно, есть какие-то пожелания относительно менеджмента. Есть и стратегические задачи бизнеса. То есть менеджмент может сказать: нам нужно делать волонтерство, потому что мы хотим удерживать сотрудников, чтобы у нас была меньше текучка. Это все нужно учитывать.

Если у руководства пока нет пожеланий относительно менеджмента, но специалист по КСО считает, что программа должна быть, тогда следует подумать, как обосновать целесообразность. Нужно подготовить пакет документов, который позволит обосновать запуск такого проекта. Либо если есть поручение менеджмента — обосновать свое видение того, какая должна быть программа.

**Третье** — стоит начать с пилотных проектов. Нужно проводить исследования, опросы. Не нужно никуда бросаться сразу. Вместо этого лучше попытаться найти организацию, которая своим опытом поможет в пилотном проекте.

**Четвертое** — надо пытаться вовлекать сотрудников в какие-то другие социальные активности. Может быть, фандрайзинг с каким-то из фондов. Следует расширить кругозор сотрудников в области благотворительности и понять, что именно им может быть интересно. Собрать вещи, деньги,

может быть, принять участие в каком-то благотворительном марафоне. Это позволит оценить активность сотрудников, понять, что можно получить, сколько людей привлечь в потенциале.

**Пятое** — нужно приступить к разработке собственной программы по волонтерству, где важная составляющая — коммуникационная часть. Нужно как следует людей вовлекать, информировать об акциях. Как-то надо получать обратную связь. Это очень важно. Инструменты внутренних коммуникаций — это один из важных ключей к развитию.

Очень хорошо работают внутренние порталы. Для территориально распределенных компаний важно всю активность собирать в одном месте. О чем я говорю? Если есть 20 заводов, то везде идет какая-то активность, люди знают, что-то происходит.

На коммуникационном этапе важно создавать какую-то площадку, потому что это позволяет людям видеть друг друга. Это может быть и социальная сеть — ВКонтакте, Фэйсбук или еще что-то. Либо это может быть внутренний портал. Когда мы их вместе собираем, то можем потом запускать инструменты поддержки и мотивации. Конкурсы, общественное признание и т.д. Можно давать новости, анонсы и таким образом на первом этапе позволять людям знакомиться, обмениваться опытом.

В больших компаниях есть такой принцип. Когда ты запускаешь любой конкурс, все ждут первой публикации об итогах акции. После того как увидели, что первые сделали вот так, появляется понимание: ага, мы тоже так хотели, значит, это нормально. Развивается активность. Очень важно поделиться со всеми первыми тремя историями, и потом люди делятся мнениями, публикуют свои проекты и идеи.

**Шестое** — необходимо сделать брендинг своей программы. Можно вовлечь в это сотрудников. Надо понимать, что мы живем в современном обществе — обществе визуальном. Поэтому, когда есть яркий понятный бренд какой-то собственной программы — это позволяет продвигать проект внутри собственной компании.

**Седьмое** — оценив активность людей, надо понять, сколько акций можно провести в первый год работы. Где их проводить, и кто может быть партнером? Тут надо следить, чтобы не перегрузить людей, чтобы они не перегорели.

**Восьмое** — в зависимости от того, каким видом деятельности будете заниматься, следует сделать какую-то обучающую историю для волонтеров.

**Девятое** — надо работать постоянно, каждый день, в течение года.

## Что можно посоветовать НКО?

И сами НКО, и их работа должны быть понятны. Мы в компаниях работаем в условиях сжатого времени. Вся наша деятельность (несмотря на то, что мы отвечаем за социальную деятельность компании) регулируется теми же документами, которые регулируют и производственную деятельность.

Поэтому мы оперируем простыми вещами: цели, задачи, продолжительность проекта, KPI, ожидаемые результаты, долгосрочность.

Собственно, когда приходит НКО и предлагает что-то, она должна предлагать что-то конкретное. Не просто «вот это делаем», а «мы бы хотели предложить вам сделать вот это вместе с нами».

Для этого перед встречей важно изучить, чем занимается компания, какого рода социальную активность она осуществляет. Предложение должно быть созвучным интересам компании, максимально предметным.

Нужны и конкретные кейсы: с компанией X мы сделали вот это — такие-то результаты. С компанией Y мы сделали вот это. Вот мнения, контактные телефоны. Мы вам предлагаем сделать вот это и вот это. Стоить может столько-то. НКО должна быть максимально предметной. Почему мы предлагаем вам это сделать? Потому что мы изучили вашу деятельность и считаем, что могли бы помочь вам развить такие-то компетенции, либо повысить эффективность ваших программ. Потому что наш опыт работы с другими компаниями и отзывы, которые

мы получили, говорят о том, что мы действительно повышаем эффективность и позволяем развиваться.

Отзывы об НКО со стороны государственных деятелей и чиновников срабатывают не на все бизнесы. Лучше все-таки отзывы коллег из других компаний, которым ты всегда можешь позвонить и спросить: «Слушай, а ты работал с такими-то? Что ты думаешь? А мне нужна программа, стоит ли мне с ними работать?» Здесь очень важна репутация.

## Инвестиции в профессиональный и личностный рост

### Опыт Газпром-Медиа

*Эрика Куянцева,  
директор по персоналу Газпром-Медиа холдинг*

### Что понимается как корпоративное волонтерство?

Под этим явлением мы подразумеваем волонтерство персонала корпорации или компании. Организация выступает в роли информационного и административного ресурса для своих сотрудников, сама выбирает важные для нее события и проекты, после чего вовлекает людей в их реализацию.

Волонтерство у нас в стране еще весьма молодо, а направление корпоративного волонтерства как раз переживает этап развития. Именно в период экономического спада и стагнации корпоративное волонтерство становится привлекательным инструментом нематериальной мотивации персонала. В любой успешной организации руководство бережно относится к ключевым сотрудникам и инвестирует в их профессиональный и личностный рост с целью формирования кадрового резерва и удержания лучших специалистов. В текущей реальности снижается количество запуска новых крупных проектов в условиях оптимизации расходов и повышения эффективности бизнесов. А корпоративное интеллектуальное волонтерство позволяет развивать дополнительные компетенции и вдохновлять сотрудников посредством их участия в интересных проектах.

Таким образом, помимо выстраивания имиджа корпоративной социально ответственной организации, внимательной к запросам общества, в котором живут и трудятся сотрудники, компания также поддерживает профессиональный рост своей команды, привлекая людей к работе над значимыми и важными для общества задачами.

Во время Зимних Олимпийских игр в Сочи мы сотрудничали с крупными российскими и международными компаниями по вопросам привлечения волонтеров из числа зрелых специалистов и профессионалов в определенных областях. Мы предоставляли сотрудникам различных компаний возможность получить незабываемые впечатления от работы на Олимпийских играх, применяя на безвозмездной основе свои профессиональные знания и навыки в таком масштабном проекте международного значения. Формы участия компаний были различными: в основной массе организации предоставляли своим сотрудникам отпуска на время проведения Игр, а некоторые даже брали на себя оплату проезда в Сочи.

При корпоративном волонтерстве инициатива относительно участия в том или ином проекте должна исходить от организации. Важно, чтобы выбор проектов по вовлечению персонала не шел в разрез с бизнес-стратегией компании.

Корпоративное волонтерство — это в определенной степени и поддержка интересов своих сотрудников, поскольку организация выступает гарантом уровня и степени важности выбранного проекта. С другой стороны, это и определенное обязательство перед принимающей стороной за качество оказываемой помощи и поддержки.

### Корпоративное волонтерство — незабываемый опыт и уникальные впечатления?

Если мы говорим о нашем опыте корпоративного волонтерства во время подготовки и проведения Игр в Сочи, то это было безусловно очень яркое, масштабное и эмоционально насы-

ценное событие. И профессионалы различных компаний, которые принимали участие в работе над нашим проектом на безвозмездной основе, получили незабываемый опыт и уникальные впечатления от того, что они «сделали свои олимпийские игры». Такое не забудется никогда и маловероятно, что повторится снова.

Но пережить сильные эмоции и получить яркие впечатления можно не только от подобных масштабных проектов. Вокруг нас постоянно происходят значимые и важные для страны и людей события. Помощь и поддержка никогда не бывают лишними или чрезмерными. Нужно только внимательно искать и находить проекты, созвучные с ценностями каждой конкретной команды. Традиционные тренинги по командообразованию и мотивации сотрудников все чаще уступают место реально важным и полезным акциям, приносящим ощутимую помощь и поддержку тем, кто в этом по-настоящему нуждается. И, честно говоря, эмоциональные впечатления от того, что чьи-то жизни наполнились радостью, теплотой и счастьем благодаря тебе и твоим коллегам, гораздо ярче и значительнее искусственно создаваемых активностей.

Чувство гордости и удовлетворения от причастности к социально важным проектам, реально улучшающим чью-то жизнь, обеспечивают высокий драйв от полученных эмоций — они по сути и являются тем самым фактором нематериальной мотивации персонала. Мы видим в этом большой потенциал и уникальную возможность для себя как Холдинга в целом.

Важно учитывать специфику команды при выборе проектов для волонтерской работы сотрудников. Так, в нашей медийной сфере работают очень креативные увлекающиеся люди, которые бывают готовы участвовать в интересных бизнес-проектах из-за сложности и амбициозности задач на безвозмездной основе ради профессионального опыта и азарта.

Например, в феврале этого года мы провели чудесное мероприятие на целый день для 600 детей — учеников детского образовательного центра «Сириус», созданного в сентябре прошлого года на базе одного из олимпийских объектов в Сочи. Это был большой кросс-функциональный проект, который подготовили и осуществили представители таких

организаций, как Олимпийский комитет России, КХЛ, администрация центра «Сириус» и наш Холдинг. Дружной командой мы создали для целой смены центра «Сириус» спортивно-развлекательный праздник. Сам центр — уникальное учреждение, куда круглый год на 26 дней приезжают талантливые дети со всей страны, чтобы поучиться и потренироваться с наиболее известными мастерами в своём направлении: спорт, искусство и наука.

Таким образом, в годовщину открытия Игр в Сочи дети получили незабываемые впечатления от встреч и общения со знаменитыми мастерами и олимпийскими чемпионами, провели финальный хоккейный матч между командами детей из центра на Кубок Матч ТВ.

Это было сложное и насыщенное мероприятие для достаточно большого количества детей и с участием знаменитых людей. Учитывая опыт работы в Оргкомитете, мы взяли на себя организационные задачи и администрирование всего проекта. Непросто было скоординировать приезд VIP-гостей, транспорт, подвоз спортсменов, увязать все это в один проект, сделать такую маленькую олимпиадку.

Когда завершилось награждение хоккейных команд и ребята отправились обратно в центр, вся наша команда организаторов собралась на льду для памятной фотографии. Люди наперебой делились впечатлениями: «Вы видели глаза мальчишек, когда они медали друг другу показывали и на зуб их пробовали?» То есть мы все кайфовали от того, что подарили счастье другим. Нас просто переполняли эмоции. Мы благодарили друг друга за отличную командную работу с теплотой и искренностью. Мы были признательны нашей компании за возможность поработать в данном проекте. Специальные сувениры, памятные призы и подарки для детей были изготовлены за счет нашей организации.

Человеку интересно и важно работать в организации, которая предоставляет подобные возможности. Не просто проводить в офисе время с девяти утра до шести вечера, а получать удивительные впечатления от работы над социально значимыми проектами, используя профессиональные знания и навыки.

## В какой области лучше работать?

Для нас важно помогать профессионально. С точки зрения организации и вовлечения персонала, интересно делать то, что ты умеешь делать лучше всех, и чувствовать свое влияние на чью-то жизнь. Когда ты лично делаешь ее качественнее, лучше, интереснее, увлекательнее. И как раз в этом мы — эксперты. Один из основных стимулов для карьерного роста сотрудника — это когда тебя берут на проект, в котором ты еще и учишься. Осваивать новые высоты всегда немного страшно. Но это несет в себе драйв, который получаешь, преодолев себя, расширив свои компетенции и решив поставленные задачи. По понятным причинам смелые инновационные решения скорее будут реализовываться в обозримом будущем, а сегодня использование корпоративного волонтерства позволяет людям расширять и углублять свои профессиональные компетенции не в бизнесовых, а в социальных проектах.

Мы знаем, где мы — эксперты. Именно этими областями мы в первую очередь и занимаемся. Но мы абсолютно открыты для новых горизонтов, с интересом их изучаем, пытаемся нащупать эти направления. Если мы говорим про социальное волонтерство и социальную ответственность, то это все равно должны быть какие-то области, где мы можем что-то улучшить. Было не очень, а мы принесли позитивные изменения и создали «добавленную стоимость». Людям стало радостнее, лучше; у кого-то появилась мечта, что-то реализовалось. И ощущение, что ты можешь усовершенствовать качество чьей-то жизни, объединяясь для этого со своими коллегами, действительно дорогого стоит.

Когда мы привлекаем незадействованные интеллектуальные способности сотрудников, даем им возможности для роста, растяжки, а они, в свою очередь, получают удовольствие от самореализации, новых впечатлений, то в ответ они испытывают благодарность к руководству и своей команде.

Таким образом, вовлекая персонал в программу по корпоративному волонтерству, мы четко понимаем, для какой цели мы это делаем — чтобы удержать лучших людей, повысить их мотивацию и вдохновить на эффективную работу.

## Волонтерство «Норильского никеля» — взгляд руководителя волонтерского движения

*Юрий Белановский,  
руководитель Добровольческого  
движения «Даниловцы»*

«Норильский никель» всерьез занялся развитием корпоративного волонтерства. На предприятиях компании в городе Заполярном Мурманской области и в Норильске открылись клубы волонтеров.

## В чем проблема разовых акций?

Что такое корпоративное волонтерство? Каждая отдельная компания и тем более каждый эксперт решают этот вопрос по-своему. Для очень многих это — разовые акции, когда весь трудовой коллектив два-три раза в год сажает деревья, убирает территорию, поздравляет детей и тому подобное. Такие волонтерские дела по-своему полезны и востребованы. А главное, они понятны и наглядны. Однако этот вид корпоративного волонтерства — пройденный этап. В этом направлении трудно размышлять творчески. Субботники (при всей их нужности) — не более чем субботники. Детские утренники — не более чем утренники.

В чем основная проблема субботников? У большинства участников сердце остаётся холодным. Даже при осознании нужности мероприятия. Да, раскрасили детскую площадку, было весело.

Да, вместе с нами копали землю директор и его замы. Да, неплохо провели время на природе.

Но... при чем тут я? Какое отношение все это имеет к моим желаниям и мечтам? В ответах на такие личные и честные вопросы коренится вся сила волонтерства, именно отсюда рождается свободная воля.

Правда, здесь же таится и парадокс. Хотим, чтобы волонтерство было искренним, ответственным, эффективным, долгосрочным? Надо, чтобы каждый смог реализовать свою добрую мечту. Однако невозможно, чтобы все начали заниматься реализацией своей собственной личной мечты. Кто пойдет в лес, кто по дрова. Общего дела не получится. Да и при чем тут корпорация?

«Норильский никель» созрел и решил попробовать нечто более сложное, но при этом и более творческое, чем волонтерство акций. Собственно, это и назвали клубом волонтеров. Это своего рода ресурсный центр, главным двигателем которого являются добрые идеи сотрудников «Норильского никеля».

## Какие кейсы необходимо разбирать?

Вот, к примеру, история, которую я слышал. В Мончегорске (Мурманская область), в одном из дворов, есть неудобная и старая лестница, ходить по которой старикам трудно, а в гололед, вероятно, и вовсе невозможно. Несколько сотрудников решили отремонтировать лестницу и приладить к ней новые перила. А другие сотрудники хотели бы оборудовать опасные участки автодороги с плохим обзором проезжей части яркими предупреждающими знаками для пешеходов. Эти добрые дела требуют не только материалов и денег (пусть и небольших), но, что самое нужное — волонтерского труда.

Еще одна задумка из Норильска — сделать курсы компьютерной грамотности для взрослых и пожилых людей. Оказывается, не только старики, но и множество сорокалетних не знают, как пользоваться компьютером и даже смартфоном. Правда, в этом случае в качестве волонтеров хотели бы привлечь старшекласников. Есть в Норильске и желание сделать благотворительный базар для обмена ненужными вещами и даже мебелью.

## Ресурсные волонтерские центры — что и зачем?

Таким образом, клуб волонтеров — это место, где помогут оформить идею в своего рода проект или даже программу. Где поддержат ресурсами или даже деньгами — на конкурсной основе, конечно. В клубе волонтеров помогут найти единомышленников-волонтеров, научат правильно организовать свой труд и устроить дело так, чтобы волонтеры остались довольны и захотели помогать еще.

Кстати, следует отметить, что моногорода и крупные предприятия диктуют свои особенности даже волонтерству. В мегаполисах вполне актуальна социальная тема: есть детские дома, больницы, дома престарелых. Есть и бездомные. В моногородах ничего этого может не быть. Или доступ в единственную больницу в городе может быть закрыт из-за боязни руководства: чтобы чего-то с этими волонтерами не вышло. Получается, что моногорода в большой мере лишены очень значимой и эмоционально насыщенной волонтерской темы. Поэтому акцент на понятных и простых делах, на том, что составляет жизнь сотрудников компании (лестнице, дорожных знаках, поддержке стариков), очень верен.

Итак, в модели, выбранной «Норильским никелем», центр силы не сверху, не на вершине управленческой пирамиды, а внизу, в желаниях и инициативах простых сотрудников компании. Волонтерские центры — это творческие и ресурсные пространства. Такое корпоративное волонтерство мне понятно, оно учитывает базовые социальные законы добровольчества.

Мне довелось побывать в Мончегорске, пообщаться и поработать с сотрудниками горно-металлургической компании. Я тогда очень отчетливо для себя понял разницу между волонтерством в благотворительной организации (или в волонтерском движении) и тем волонтерством, которое может быть среди работников большого комбината. По итогам поездки я подготовил достаточно пространную заметку на эту тему. И я рад, что мои размышления оказались созвучны тому, что сделал «Норильский никель».

Что представляло из себя открытие волонтерских клубов? Активных сотрудников, желающих развивать волонтерство или в чем-то поучаствовать, пригласили на встречи. Задачи таковы: познакомить людей между собой, услышать об их задумках, объединить по интересам, наладить коммуникацию, познакомить с опытом зарекомендовавших себя проектов. Дать представление о возможной поддержке и анонсировать специальное проектное мероприятие, где помогут оформить проекты и получить поддержку, в том числе в виде адресных консультаций о волонтерской стороне дела.

### **Тайна волонтерства: один в поле воин?**

Для меня было важно раскрыть перед сотрудниками «Норильского никеля» тайну волонтерства: один в поле воин. Ресурсы для волонтера вторичны. Важны, но вторичны. Особенно, если речь идет об отдельных мероприятиях. Для иллюстрации своего утверждения я привел примеры некоторых известных на всю Россию организаций, начавшихся с доброго дела простых людей. Такова история фондов «Подари жизнь», «Волонтеры в помощь детям-сиротам» и многих других. Если человек желает воплотить то, что созрело у него в душе, то у него все получится.

Я постарался поделиться и своими мыслями о той социальной технологии, которую представляет волонтерство. Я обратил внимание каждого участника нашей встречи на их мотивы и позицию. Кто такой каждый из них? Тот, кто сам хочет сделать что-то доброе? Или тот, кто готов помогать? Если второе — следует искать лидера, к которому можно подстроиться.

Если же среди работников компании есть желающие сделать что-то конкретное, то главное для них в этом «клубе волонтеров» — не просто говорить «я хочу», но стать лидером своего дела. И еще очень важно — описать свое желание, превратить его в проект. Важны последовательность действий и список необходимых ресурсов, прежде всего волонтерских.

Я постарался донести ту мысль, что научиться привлекать волонтеров можно, если ты — лидер, и тебе ясно, для чего. Волонтеры и сами придут, если идея будет понятна и проста, если труд будет организован, если люди не будут делать ничего лишнего, если им будет гарантирована безопасность и поддержка (в том числе и психологическая). Все это, конечно, предполагает большую ответственность лидера не только за свое дело, но и за группу своих помощников-волонтеров. И этому тоже можно и нужно учиться.

Следующий шаг программы корпоративного волонтерства «Норильского никеля» — конкурс волонтерских проектов, обучение, консультации и ресурсное обеспечение. А там и добрые дела пойдут. Я уверен, что это очень перспективная история. Конечно, при должном отношении к ней со стороны руководства компании и при отказе от спешки. Семена прорастают долго, зато дают обильные плоды.



## Корпоративное волонтерство Мнение специалиста в сфере HR

*Виктория Невская,  
специалист в сфере HR*

Когда мы говорим о корпоративном волонтерстве, то надо понимать, что оно сначала — корпоративное, а потом — волонтерство. КВ — это некий инструмент, который решает, прежде всего, корпоративные задачи. Решение какой-то социальной проблемы — это важный, но опосредованный эффект.

Надо помнить, что никакой работодатель не готов превратиться в благотворительную организацию.

### Каковы основные задачи?

Корпоративное волонтерство в крупных корпорациях решает, прежде всего, две основные задачи: имиджевую и задачу развития регионов своего присутствия. Помимо основных могут быть, конечно, и дополнительные задачи: командообразование, а также развитие управленческих навыков персонала через волонтерские проекты.

Позитивный имидж — это когда компания вкладывает деньги не только в свой бизнес или развитие своих финансовых дел, но и в страну в целом, в решение важных для всех задач. Мол, мы хорошие. Мы — молодцы.

Развитие регионов присутствия компании — это важная компонента жизнедеятельности компании. То есть, если компания представлена в каком-то регионе, если существует производство, то всегда появляются и сопутствующие социальные вопросы, иногда даже социальная напряженность. Снять напряженность можно через добрые дела. Компании важно

вкладывать деньги в развитие регионов присутствия, делать их привлекательными для проживания и работы. И оздоравливать данные регионы социально, конечно. Поскольку именно эти социумы дают компании персонал. Качество персонала напрямую зависит от качества местных социумов.

### Важны ли горизонтальные связи?

Волонтерство как вид деятельности развивает управленческие и социальные навыки людей. Не профессиональные качества, а именно личностные и деловые. Волонтерство развивает общие менеджерские, коммуникационные навыки. Любой человек, который может управлять волонтерской группой, может управлять проектом потому, что для управления волонтерской группой нужны те же знания и навыки.

Еще корпоративное волонтерство реально развивает горизонтальные связи в компании. Если я и другие сотрудники убирали вместе мусор, нам будет проще позвонить друг другу по какому-то рабочему вопросу и решить его. Это один из способов корпоративного общения.

И это все не только теория. Если я и мои коллеги будем ездить вместе убирать мусор, это действительно нам поможет. Люди начинают узнавать друг друга в лицо. Для них это, может быть, единственный способ, кроме корпоративной вечеринки, узнать друг друга. Причём узнать в позитивном смысле. Корпоративные связи по своей природе достаточно однообразны. Ты, например, знаешь некий рабочий блок и своих основных контрагентов. Если твоя работа не предполагает большой круг связей, ты все время варишься в одном и том же кругу. Когда люди встретились на каком-то волонтерском мероприятии, они будут вести себя по-другому, когда встретятся по работе. В обычной жизни рядовой рабочий не позвонил бы, например, в финансовую дирекцию. А если он после сеанса КВ знает Марию Ивановну из финансовой дирекции, с которой вместе красил забор, то легко пойдет на контакт и обсудит с ней свою проблему. И Мария Ивановна, в свою очередь, тоже захочет помочь.

Надо понимать, что для больших компаний вообще не свойственны мероприятия, когда люди собираются из разных подразделений. Часто сотрудники знакомятся между собой в командировках, но какой-то системы в этом нет. И дополнительные инструменты здесь определенно нужны.

## Каковы особенности устройства российских компаний?

Есть проблемы с коммуникацией, персоналом. Очень многие крупные компании похожи на бывшие министерства. То есть это очень тяжеловесный поток, который неоптимально устроен, и между людьми бывает высокая степень напряженности. Люди не ориентированы на решение реальных задач.

Они, казалось бы, все правильно делают, но невозможно получить результат. Ты просто ходишь по кругу и не можешь решить задачу. Даже не потому, что она сложная, а потому, что никто не хочет решать ее вместе с тобой. Корпоративное волонтерство очень полезно для таких компаний.

Многие руководители, кстати, не имеют достаточной компетенции, чтобы управлять людьми без стрессов. Потому что их никто этому не учил.

Они выросли на каком-то производстве, приехали из регионов, достигли высот. Но сами по себе они стрессовые. Они держат людей в постоянном напряжении, руководят хаотично, излишне эмоционально. Поэтому, опять же, есть потребность в специальных инструментах, которые позволят сблизить, переключать, расслаблять людей.

Корпоративное волонтерство — продвинутая доктрина для многих компаний.

Они вкладывают деньги в благотворительность, но при этом понимают, что для них это достаточно большой ресурс, который смягчает корпоративную культуру и улучшает персонал.

Кстати, когда у сотрудников появляется возможность участвовать в корпоративных волонтерских делах со своими детьми — это тоже очень позитивно. Например, когда

мы с дочкой убирали мусор в компании моих коллег, одетых в корпоративную форму, она была в восторге, ей было приятно, она заинтересовалась, что я делаю, где работаю. Дочка стала гордиться, что наша компания не просто где-то что-то производит, а еще и мусор убирает. Потом рассказывала об этом в школе. В этом есть комплексный мотивационный эффект. Отношение к бренду компании значительно улучшается после таких мероприятий.

Внутренняя корпоративная культура компании однозначно только выигрывает при наличии КВ. Насколько я могу судить, когда у компании существуют такие программы, люди чувствуют себя более защищенными. Есть программы, которые поддерживают своих людей, — сотрудников, которые попадают в ситуации, когда они начинают испытывать нужду в волонтерской и благотворительной помощи. У кого-то болеют дети, или нуждается многодетная семья. Им нужна помощь. И люди, зная, что внутри компании есть такой механизм, чувствуют себя более уверенно. Становится больше шансов не остаться со своей бедой один на один, если что.

## Почему корпоративное волонтерство часто не связано с социальным?

Сейчас в корпоративном волонтерстве присутствуют направления, которые не требуют серьезной системности, они не приводят к выгоранию. Компании идут по принципу: максимум позитива, минимум обязательств со стороны волонтеров. Это не случайно, у этого есть реальные предпосылки. И я считаю это нормальным на данном этапе. Потому что люди часто не готовы к социальному служению как осознанные волонтеры, осознанные благотворители. В корпоративном волонтерстве (в отличие от волонтерства социального) мотивация у людей может быть значительно более слабая. Компания как бы делит с человеком ответственность, помогая ему начать

социальное служение, стараясь при этом вызвать у него положительные эмоции, не напугать, не перегрузить.

Корпоративное волонтерство, в отличие от волонтерства социального, где аудиторией может быть бесконечное число людей, имеет очень ограниченное количество потенциальных волонтеров. Это сотрудники компании. Для того, чтобы обеспечить приемлемое количество волонтеров, компания должна вести себя по-другому, чем если бы она была НКО. То есть она должна будет привлекать людей, у которых не до конца сформирована мотивация.

Степень давления на потенциальную аудиторию разная, потому что это, грубо говоря, разные площади. Компаниям приходится работать с аудиторией изначально более узкой и менее подготовленной в сфере благотворительности. Поэтому предлагаются более легкие формы социального служения, которые подойдут людям с еще недостаточно сформированной мотивацией.

Соответственно, в корпоративном волонтерстве практически не представлено социальное волонтерство в полном смысле, потому что это волонтерство с высокой долей эмоциональной нагрузки.

## Как осуществляется отбор людей?

Корпоративное волонтерство — это выделение высокопотенциальных людей: инициативных, молодых, талантливых. Тех, которые хотят больше, чем копать «от забора до обеда». Как правило, все эти корпоративные мероприятия дают возможность увидеть и заметить таких людей, которых можно развивать в бизнесе. Это люди, которые могут проявить инициативу, что-то предложить, организовать, нести какую-то дополнительную ответственность, интересоваться чем-то, кроме своего узкого рабочего сегмента.

Такие люди, которых мы заметили в волонтерстве, могут стать нашим кадровым резервом. Если есть задача поиска

сотрудника, то меня, прежде всего, будут интересовать не только люди, которые хорошо работают и ориентируются в профессии. Мне важно, чтобы они еще чего-то хотели, иначе вкладываться в них бессмысленно. Инициативные, ответственные, живые люди, и люди, которые просто работают, — это не одно и то же. Если кто-то и в профессии хорошо понимает, и инициативный, то для меня это человек, в которого имеет смысл вложить какие-то ресурсы. Я, соответственно, могу сделать для него индивидуальный план развития, прицельно на какую-то управленческую позицию.

## Как реализуются корпоративные программы волонтерства?

У сотрудников компаний мало времени, высокий уровень нагрузки и стресса, и они хотят прожить своё свободное время как можно более наполненно. Они часто не готовы к каким-то системным обязательствам, потому что могут просто это не потянуть. Они часто имеют в жизни очень многое, но чего им не хватает — так это времени. Оно для них дороже денег. И часто у них другие приоритеты. А в волонтерской среде, насколько я могу судить, — немножко другой круг людей. Это люди некорпоративного формата, не формата больших компаний. Это часто студенты, творческие люди, фрилансеры. В корпоративном волонтерстве смысл в том, что ты пришел, и тебе должно легко быть добрым, волонтером, благотворителем. Все корпоративные программы максимально сформированы под людей, которые привыкли к удобствам, обслуживающим сервисам. Большинство корпоративных программ как раз и рассчитаны на то, чтобы это было быстро, весело и хорошо. Это должно быть хорошей альтернативой другим доступным видам отдыха.

Поэтому в корпоративном волонтерстве сегодня большей частью приживается то, что не связано с очным столкновением с чужой болью. Где-то наводнение? Собрали деньги. Но никто не видит затопленных поселков и несчастных людей. Если это детский дом, то будет выбран не самый проблемный.

Более популярны те сферы, где проще сделать праздник. Это экологические акции, благотворительные ярмарки, поделки, благоустройство. Очень много сейчас городских программ. Например, проект «Обустрой свой город». Предложи, где покрасить, побелить, повесить или, наоборот, спилить.

## Волонтерство pro bono — что это?

Я думаю, что очень перспективно развивать pro bono волонтерство. Это ресурс, который есть у корпораций, у корпоративных людей. Эти люди умеют быть юристами, бухгалтерами, умеют делать много полезных вещей, которые нужны благополучателям. Они это делают каждый день. А волонтерство в сфере своей профессии может избавить от профессионального выгорания, придать новые краски привычной работе. Юрист, например, уже устал судиться с каким-нибудь контрагентом по некоему гражданскому делу. Для разнообразия он может пойти в суд как представитель в пользу какой-нибудь бабушки, которую обокрал внук. Но чтобы это развивалось, надо, чтобы руководство компаний пошло навстречу, чтобы людям дали возможность использовать какую-то часть своего рабочего времени на Pro bono проекты. В противном случае люди, во-первых, не смогут сделать что-либо существенное, потому что многие вещи можно делать только в рабочее время. Например, суды — их невозможно делать ни в какое другое время: ни в ночное, ни в выходные. Это определенная система со своими требованиями. Во-вторых, у волонтеров должна быть какая-то мотивация. А лучшая мотивация для работников — это что-то новое, другое, позитивное.

Pro bono — это юристы, IT, HR, PR, бухгалтерия. Различные сервисные функции. Как HR может помогать в профориентации детей-сирот? Профориентация — это не только определение способностей. Это еще и рассказ о том, что бывает в мире вообще. Дети из детдомов не знают, что бывает в мире профессий, им неоткуда это узнать. В идеале это еще обучение профессии

и трудоустройство. Большинство крупных компаний имеют инструмент обучения и подготовки внешнего резерва. Внешний резерв — это люди, которые обучаются под задачи компании и которые потом придут в нее работать. В основном это направление сейчас представлено как выявление среди школьников потенциальных студентов. То есть людей со способностями, которых набирают в целевые группы в вузы. Это элитарный подход. Если применить те же инструменты, но к другим социальным категориям, например к выпускникам детских домов, может получиться интересный и социально полезный корпоративный волонтерский проект pro bono.

## Как развивать культуру волонтерства?

При организации корпоративного волонтерства есть риски неподготовленности волонтеров. Популярные ныне «лайтовые» формы волонтерской деятельности не требуют от волонтеров особых навыков. И это проблема, потому что любое углубление и развитие однозначно потребует обучения волонтеров волонтерству. Речь о том, что делает Школа социального волонтерства.

Сегодня волонтерство есть, а культуры волонтерства нет. Пока аудитория не готова, компании продают людям тот уровень, который им по силам. По мере развития самосознания у людей будет расти количество корпоративных волонтеров и глубина их погружения в социальное служение. Позже, я думаю, вопрос обучения волонтеров культуре волонтерства встанет более остро. Сейчас ты пришел, тебя за руку привели, произошло что-то веселое, ты уехал. Ты можешь повредить дереву при посадке, но это не критично. Пока корпоративный волонтер с людьми не взаимодействует или взаимодействует в режиме жесткой модерации, не имея возможности влиять на них системно, нет большой проблемы. Потому что основной риск спонтанной волонтерской деятельности — в повреждении живых людей.

Как только корпоративные волонтерские программы станут более системными, более личными, встанет вопрос об обучении. Что такое хорошо, что такое плохо, чего нельзя? Как не выгорать самому? Как не допускать каких-то негативных аспектов в реакции благополучателя? Вот он к тебе привок, а завтра ты не пришел. Ты ему дал свой телефон, а он теперь звонит круглосуточно, и ты не знаешь, что делать. Ты его бросил — и все, потому что не знаешь, как с этим справиться. Просто взял, поставил его в черный список, и он с этим живет сам, а ты живешь с чувством вины.

Корпоративное волонтерство не ставит задачу помочь человеку определиться с собственной мотивацией: зачем он этим всем занимается. Не заставляет глубоко задумываться. При процессе КВ человека не развивают как волонтера. Не развивают вообще ни в каких аспектах. Не рассказывают, что вообще бывает, как еще можно помогать. Потому что сейчас, наверное, не время для этого.

## **Как НКО могут помочь бизнесу в развитии волонтерства?**

Я думаю, что в обозримом будущем одна из основных задач волонтерских НКО — научить корпорации экологично работать в сфере социального волонтерства. Я действительно считаю, что роль волонтерских НКО сейчас — наставническая. Потому что люди в бизнесе — это другие люди, с другим фокусом. И для них корпоративная задача часто доминирует над социальной. С их позиции это понятно. Через волонтерство решаются иные задачи.

Сотрудничество бизнеса и НКО вполне перспективно. Просто оно еще не сформировано. Нет большого спроса со стороны бизнеса в отношении социальной сферы и профильных НКО. В ближайшем будущем будут востребованы и просветительская работа, и консультации, и обучение, и организационные услуги. Бизнесу часто выгодно покупать профессиональные компетенции, которых у него нет, на стороне.

## **Корпоративное волонтерство: есть ли место для детей?**

Надо отметить, что общество вообще мало работает с детьми по воспитанию традиций социального служения. В школах такую практику встретишь редко. И многие области общественного волонтерства для детей объективно недоступны. Общественные организации в меньшей степени заинтересованы в развитии волонтерского духа в детях, они нацелены на привлечение взрослых ответственных волонтеров. В этом смысле корпоративное волонтерство — это реальная находка. Здесь форматы значительно мягче, и участие детей в мероприятиях часто поощряется и приветствуется. Для меня это — отдельный плюс. Моя компания помогает мне на практике воспитывать в детях гуманные стандарты.

## Чем выгодно корпоративное волонтерство?

*Елена Тополева-Солдунова,  
российский общественный деятель,  
член Совета Общественной палаты РФ,  
директор некоммерческой организации  
«Агентство социальной информации»*

Бизнес на Западе уже давным-давно практикует КВ. Это стало неким организованным явлением. Теперь и в нашей стране это достаточно распространенная вещь.

Во-первых, бизнес, который стремится быть ответственным и хочет каким-то образом содействовать устойчивому развитию того города, региона или страны, где он работает, и иметь хорошую репутацию, стремится к тому, чтобы сотрудники чувствовали себя удовлетворенными, чтобы им нравилось работать в компании, а также, чтобы они чувствовали свою причастность не только к общему бизнес-делу, но и к чему-то еще, связанному с добротой, справедливостью, милосердием. Для бизнеса КВ — это вещь, выгодная во многих отношениях.

Кроме того, что это работает на имидж организации как социально-ответственной компании, это также способствует повышению лояльности сотрудников и способствует экономии.

Особенно это актуально в условиях кризиса, когда приходится сокращать бюджеты на благотворительную деятельность.

Для того, чтобы совсем не прекращать свои внешние социальные программы, их иногда замещают программами КВ. В этом случае компания не столько расходует свои деньги на эту деятельность, сколько уделяет внимание мотивации своих сотрудников. Чтобы они выделяли свое свободное время, участвуя в неких полезных делах.

## Как внедряют культуру корпоративного волонтерства?

В свое время я участвовала в образовательной поездке в Великобританию, где знакомилась с опытом самых разных компаний в сфере корпоративной социальной ответственности. Это было лет десять назад.

Меня удивило, что наши компании давали очень большие деньги на благотворительность. А там благотворительность заключалась не в раздаче денег, а в том, что они всячески поощряли своих сотрудников к волонтерской деятельности.

Делали это по-разному. Например, одни предоставляли сотруднику возможность раз в месяц не приходиться на работу, а идти, например, в общественные школы и проводить там уроки. Был некий банк со штаб-квартирой в Лондоне. В том месте, где находился их офис, были проблемы с уровнем образования в общественных школах. Довольно много сотрудников проводили уроки по тем темам, которые были им ближе. При этом решали очень много задач: помогали сообществу, участвовали в благотворительной деятельности, что влияло на репутацию этого банка.

Иногда компания, занимающаяся благотворительной деятельностью, забывает рассказывать об этом даже своим сотрудникам. Часто сотрудники не знают, что компания, в которой они работают, помогает городу или району. А когда она помогает через своих сотрудников, то они чувствуют, что собственными руками делают добро.

У нас сейчас много компаний, которые занимаются подобными вещами: и бывшее «Трансаэро», и «Лукойл». Много западных компаний, которые у нас работают, вовлекают своих сотрудников. Это «ВАТ», «МДМ-банк», «Beeline», «Nestle», «Внешэкономбанк». Предполагаю, что практически в каждой компании это есть, просто в разных объемах и разной степени системности.

## Как корпоративные волонтеры могут поддерживать детей в больницах?

Дети в больницах бывают разные. Есть дети-сироты или отказники. Кому-то нужно внимание. А если дети из семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, то, возможно, им нужны и продукты. В любом случае всем нужно поднимать настроение. Бывает, дети лежат в федеральных центрах, а их родственники не могут с ними находиться. Конечно, ими нужно заниматься.

Например, у детей часто бывают кумиры. Иногда важно позвать этого известного человека. Когда актеры, спортсмены, певцы приходят навестить детей в больницах, то для ребенка это может быть огромная радость, стимул выдержать, выздороветь.

## Какова специфика корпоративного волонтерства?

В отделениях «Милосердие» есть дети, старики, психически больные люди. Там находятся те, кому нужно очень много всего. Они постоянно находятся в постели, хотя их нужно поднимать, общаться с ними. Персонал там часто не справляется, не мотивирован, чтобы заниматься их развитием. Для волонтеров это очень тяжелая работа, к которой не каждый способен. Почему предпочитают дарить подарки? Потому что это может каждый. Во-первых, чувствуешь свою причастность к доброделанию, во-вторых, это не требует специальных навыков, в-третьих, это не связано с болью или чем-то неприятным. Можно вообще никуда не ходить и не ездить. Но такие виды благотворительности не решают проблем.

Есть такая форма волонтерства, как друг по переписке. Ты просто находишь себе друга или приятеля в детском доме или интернате. Можно общаться по мобильному телефону или писать письма. Писать письма дедушкам и бабушкам. Кор-

поративное волонтерство хорошо тем, что компания может стимулировать какие-то важные процессы. Мы знаем, что на сегодняшний день многие люди хотят помогать, но не знают, как это сделать. Корпорации могут облегчить человеку задачу: найти объект для волонтерской деятельности и обеспечить наилучшее применение своих сил. Некоторые компании начали развивать волонтерство с того, что обучали, рассказывали, что такое волонтерская работа, почему важно делать это не в одиночку, а вместе с волонтерскими организациями, с НКО. После этого люди делали осознанный выбор. Компания может взять на себя просветительскую, организующую роль. Большинство наших сограждан могут долго идти к пониманию такой деятельности.

## Зачем КВ сотрудничать с некоммерческими организациями?

Все лучше делать через НКО. Министерство труда и социальной защиты разработало проект о волонтерстве именно в социальной сфере. Пока законопроект не принят и обсуждается. Там предусматривается, что все волонтеры, работающие в социальной сфере, должны заключать договоры с НКО, а НКО — с учреждениями. И тогда ответственность за волонтеров несут НКО. Ведь есть такие области, где вред может быть нанесен и волонтеру, и волонтерами. Это должны понимать компании, развивающие КВ.

## Чем рискуют сотрудники?

Риски есть, и это факт. Мы ходим на проверки в психоневрологические интернаты. Там говорят, что волонтеры нужны, но не везде их можно пропустить. Среди подопечных есть люди с сильными психическими отклонениями, например. Существуют риски, связанные с плохой подготовленностью волонтеров. Их обязательно нужно предварительно

обучать. Бывают и нехорошие интересы, неправильная мотивация. Знаю, к сожалению, ужасные истории, когда педофилы под видом волонтеров проникают в детдома. Мы должны понимать, что такой риск есть. Это тяжелейшая проблема. Случаются также случаи выгорания. Отчаянные волонтеры берутся ходить к очень тяжелым детям, старикам, а потом просто кончается запас энергии, сил, позитивного мышления. Ухаживать, например, за лежачим стариком — это тяжело и морально, и физически. Люди должны идти на такое очень осознанно, должны понимать, что сферы иногда нужно менять. К счастью, появились организации, которые учат, как быть в трудных ситуациях.

## Существует ли идеальная схема корпоративного волонтерства?

Иногда компании называют свою деятельность КВ, но эта деятельность сильно отличается в зависимости от того, в какой компании осуществляется. Где-то она организованная, где-то — стихийная. Люди сами что-то узнают, обмениваются информацией. Идеально — когда сама компания принимает участие в этой деятельности. Не просто дает возможность, а помогает этот процесс организовать, стимулировать и обязательно занимается образовательной деятельностью. Знаю компании, которые проводили опрос среди сотрудников и спрашивали, каким видом деятельности вы хотели бы заниматься.

Люди говорят, что выбрали, допустим, детей. А мы предлагали и экологию, и бездомных, и стариков. Но дети — это что-то более понятное. Люди бывают просто не осведомлены, поэтому их нужно образовывать. Нужно организовать программу в рамках корпоративной социальной ответственности, выстроить деятельность с ожидаемыми результатами, планом, сопроводить ее неким просветительским компонентом, тимбилдингом. Хорошо, когда руководство компании само участвует где-то и подает пример другим.

Технология КВ — это огромный потенциал для НКО. Бывает, что компания ищет НКО для сотрудничества. А при этом от НКО слишком многое требуется: найти место, организовать процесс. А компания говорит: мы что, должны еще и деньги за это платить? Мы и так даем вам огромное количество волонтеров. Такие проблемы должны взаимно решаться. НКО может быть очень заинтересована, но, если раньше она работала с пятью волонтерами, а ей дают тысячу, то это становится проблемой. И НКО должна понимать, что всегда требовать деньги с компании — это нехорошо. Нужно во всех случаях вести корректный взаимный диалог.



# Корпоративное волонтерство — не только инструмент для HR

*Матвей Масальцов,  
главный редактор портала «Филантроп»*

## Корпоративное волонтерство

Мы знаем, что в российском законодательстве нет такого понятия. Поэтому и четкого описания с юридической формулировкой не существует. Есть добровольцы, которые редко встречаются в законах, есть волонтеры, которые встречаются там еще реже. Это должно быть связано с чем-то масштабным типа Сочи. С волонтерством вообще все не очень хорошо, а с корпоративным — еще хуже. К тому же, коммерческая организация просто так привлечь волонтеров не может, ей нужно создавать какой-то благотворительный фонд. Либо ей нужно направлять волонтеров в какие-то некоммерческие организации. В целом понятно, что речь идет о добровольцах, которые организуются благодаря компании, являющейся их основным местом деятельности. Это может быть инициатива снизу, когда сотрудники начинают кому-то помогать, а компания поддерживает их материально, морально и как-то еще. Или сверху, что бывает еще чаще. Какая-то деятельность в рамках корпоративной стратегии либо в рамках своих собственных идей о том, как нужно работать с человеческими ресурсами, организовывать какую-то движуху, чтобы сплотить коллектив, повысить его командный дух.

Есть несколько шаблонных представлений. Когда это движение только возникало в России в каком-то массовом порядке, самым популярным шаблоном было обещание для

бизнеса, что корпоративное волонтерство — это что-то, что поможет построить лояльную команду сотрудников. Это преподносилось как отличный HR-инструмент. К сожалению, многие его именно так и воспринимают. Выходит, что те организации, которым оказывают помощь корпоративные волонтеры, становятся просто бесплатной площадкой для тимбилдинга. И это обидно. В действительности бизнесу нужно корпоративное волонтерство. Далее нужно говорить о социальной стратегии бизнеса вообще, о социальной ответственности бизнеса и о том, для чего она нужна. Если эта стратегия соответствует каким-то общим бизнес-интересам компании, развитию местного сообщества, для правильного общения со стейкхолдерами. Корпоративное волонтерство может быть просто хорошей составной частью этого проекта: либо корпоративной благотворительности, либо корпоративной социальной ответственности, либо и того и другого. Плюс есть такая история под названием «кризис», которая заставляет компании пересматривать свои расходы, в том числе и на социальные нужды. В кризис корпоративное волонтерство зачастую выступает как альтернатива прямым денежным инвестициям.

## Какие компании успешно внедряют корпоративное волонтерство?

Если говорить о том, кто успешно внедрил КВ, нужно смотреть, по каким критериям. Например, одна из самых удачных программ корпоративного волонтерства была у «Трансаэро», что сейчас уже не так актуально. Наверное, этот пример нужно каким-то образом оставить в истории и изучать. Компания хорошо подобрала себе партнеров среди благотворительных организаций, активно занималась обучением волонтеров, делала разные другие вещи, работая по всему спектру волонтерских историй. И собственно волонтерства, и про bono — то, что зачастую более полезно для некоммерческих организаций, чем та неквалифицированная рабочая сила, которая испол-

зуются. Иначе говоря, если у вас есть команда юристов, а вы приезжаете и красите стены — это не очень эффективное использование ресурсов. Хорошо, если у вас будет НКО, которая окажет юридические услуги тому же «Трансаэро». Нужно также, чтобы социальные программы были интересны сами по себе. Если речь идет о сиротстве, то чтобы это были не подарки на праздники, а какая-то социальная реабилитация. Нужно, чтобы корпоративные волонтеры занимались инвалидами. Чтобы все это было поставлено на широкую ногу.

Из того, что сейчас активно работает и развивается, это «Росгидро». Пример успешного сочетания, во-первых, бизнес-интересов компании, во-вторых, хорошей организации волонтерской работы и, в-третьих, хорошей продуманной социальной программы. Например, есть у них программа, которая называется «Молодая энергия». Это стало лучшим HR-проектом года. Была оценена профессионалами в этой области как хорошая история. Они стали победителями в российском конкурсе «Чемпионы добрых дел». Этот конкурс был сделан специально под корпоративное волонтерство. С этой стороны их оценили. Суть программы в том, что они берут детей из детдомов и занимаются с ними комплексно. Пытаются развить интерес к жизни, занимаются адаптацией, обучением, трудоустройством. Одновременно выстраивается система лояльности к тем сотрудникам, которые берут детей к себе под опеку, дают им семью. Дети, которые прошли обучение, попали в призы Национального чемпионата рабочих специальностей по стандартам «WorldSkills», который проходил в Казани. Там все было хорошо организовано с точки зрения HR, социального проектирования, организации волонтерства и с точки зрения результатов. Дети из сиротских учреждений доказали, что они получили хорошие знания. Они победили в конкурсе, который был общим, а не сделанным специально для сирот.

Есть у «Coca-cola» неплохие примеры. Есть более простые программы, например, программа по развитию донорства крови. Устраиваются марафоны с приездом известных спортсменов, с каким-то серьезным пиаром. Сейчас таких примеров больше, чем несколько лет назад.

## При организации КВ важно правильно выбирать партнеров

Есть одна проблема в отношениях между бизнесом и НКО. Они иногда не могут найти подход друг к другу и разговаривают на разных языках. Часто бизнес берет реализацию своих программ на себя, то есть пытается напрямую решить, что нужно объектам их социальной помощи, делая попытку реализации. Часто ошибаются, потому что не все в социальном проектировании строится по законам бизнеса. Можно сказать даже, что совсем ничего не строится, не считая организации. Поэтому чтобы понять, что могут сделать корпоративные волонтеры, нужно найти партнеров, которые будут точно знать, что нужно детям в больнице. Эти партнеры могут быть абсолютно разными. Все это требует обучения. Нужно уметь вклиниться в нужные программы. В больницах, детдомах очень высоко ценится принцип: «Не навреди». Ведь можно влезть и все испортить. Важно выбрать партнера и понять, что нужно в конкретной больнице. Нужно озаботиться конкретными волонтерскими навыками. Кто-то может действительно только покрасить стены. Это может быть полезным, если впишется в более комплексную программу развития конкретного учреждения. А где-то покраска стен ничего не решит и только все ухудшит. Одно и то же действие может быть полезным или вредным в зависимости от контекста. Главное, что могут сделать корпоративные волонтеры — это найти партнеров, которые правильно впишут их в хорошие программы.

## В чем состоят наиболее распространенные ошибки?

Меня потряс один случай. Почему-то мне казалось, что компании, которые давно присутствуют на благотворительном рынке, от такого давно избавились. Оказалось, что нет. Одна крупная компания, у которой есть ряд благотворительных фондов, вдруг присылает программу о том, как их корпоратив-

ные волонтеры устроили гастроли по детским домам. В классическом варианте: приехали, подарили подарки и уехали. Затем приехала другая группа и сделала то же самое.

То есть яркий образец того, как делать не надо, то, что все давно переросли. Но нет: это древняя волонтерская корпоративная программа, которая существует уже миллион лет. От нее никто не думает отказываться, потому что она хороша с точки зрения HR.

Оказывается, сотрудникам очень нравится приезжать в детские дома и чувствовать себя волшебниками, получать положительные эмоции и уезжать. Это поразительный пример самого начала волонтерской истории, когда есть одна сторона: HR-отдел и сотрудники отдела, которым нравится чувствовать себя хорошими.

То, что есть еще другая сторона, которой можно навредить — об этом не думают. Вот таких программ быть не должно. В детдомах это не нужно. То, чем занимается «Росгидро», — это вещи прямо противоположные и приносящие несомненную пользу.

В чем еще всегда была ошибка: помогали детдому как системе. Дать деньги, покрасить стены, помочь зданию. Второй вариант — помочь самому себе посредством детей. И почти никто не вкладывался в развитие детей, ведь это гораздо труднее. И уж совсем забывали о воспитателях, директорах. А ведь известно, что в детдомах существует огромная кадровая проблема. Не хватает компетентных людей, способных заниматься реабилитацией.

Сейчас возникают центры семейного устройства вместо детских домов. У педагогов есть ощущение, что эта программа может провалиться, потому что не хватит кадров, способных этим заниматься. Профессионализация хоть в каких-то аспектах относительно воспитателей могла бы стать хорошей корпоративной программой.

Опять же, все должно органично вписываться в стратегию компании. Все должно быть гармонично выстроено. Можно найти интересные подходы. Например, заниматься трудоустройством детей.

## Насколько важно личное участие в КВ?

Есть успешные практики из простого волонтерства, не корпоративного. Старикам зачастую не хватает внимания и хорошего отношения к ним. Но есть и другие особенности, интересы, возможности. Помощь старикам пошла в гору. Много делается разными фондами. Допустим, можно помочь им научиться пользоваться техникой, компьютерами, освоить какие-то инструменты, позволяющие расширить жизненные границы. Можно дать им возможность самим участвовать в волонтерских программах. Почувствовать себя нужными бывает очень важно для них. Нужны программы, направленные на преодоление апатии, изоляции. Очень важно личное участие. Отдать милостыню или подарок — это односторонняя связь, это попытка скорее отмахнуться от проблемы, чем решить её. Конечно, нужно больше душевных сил и больше умений на непосредственное участие. Но только так получится сделать что-то полезное.

## Могут ли корпоративные волонтеры помочь бездомным?

Бездомным нужно жилье и нормальные жизненные условия. Никакие корпоративные волонтеры тут помочь не смогут. К тому же, это не очень-то HR-насыщенная сфера. Там не получишь много благодарных детских глаз в ответ на твои старания. И положительные эмоции там не так просто получить. К тому же, это грандиозная работа, которая отнюдь не всегда приводит к какому-то результату. Существуют глобальные цели, которых никакими волонтерскими программами не достичь. Нужна серьезная социальная работа на разных уровнях. На государственном уровне, на уровне коммерческих организаций, Церкви, психологической и юридической поддержки, то есть нужен целый реабилитационный комплекс. В нем можно разве что поучаствовать. Для этого

нужно выбрать партнера. А в рамках сотрудничества можно делать многое. Допустим, спуститься на это поле вниз. Это близко человеку верующему. Заниматься кормлением, раздачей теплых вещей. Есть множество программ. Можно помогать юридически. Причем как самим бездомным, что сложнее, так и организациям, которые ими занимаются.

### **В чем состоит основной риск для корпоративных волонтеров?**

Классический пример, к которому хочется возвращаться, — это детдома. Когда после праздников и гор конфет остаются кариес, дедовщина. Когда подарки отнимаются, продаются в ближайшей точке, а на вырученные деньги устраивается пьянка. Может быть даже прямой вред от участия волонтеров. Если подопечные — не дети, а благотворительные организации, то также бывают свои риски. В предыдущий кризис 2008–2009 гг. тоже возник интерес к волонтерству из-за того, что компании сократили свои расходы. Многие тогда запустили волонтерские проекты. И это выглядело для многих НКО совершенно отвратительным образом. Когда ты получал деньги, то как-то ими распоряжался и устраивал программу. А тут ты получил не деньги, а пару десятков мужчин и женщин, которые приехали, чтобы устроить площадки. И тебе нужно их согреть, напоить чаем, провести экскурсию, заниматься какими-то приемами с далеко не всегда очевидной отдачей. Я знаю, что люди от этого дела постанывали. Люди часто приезжали необученными. Кто-то должен заниматься образованием корпоративных волонтеров. Нужно уметь работать с проблемой, которой занимается конкретная НКО. Труд не всегда нормально мотивирован. Люди приезжают с какими-то своими требованиями: мы хотим красить забор. А НКО при этом нужен не забор, а что-то другое. Такая проблема была и, полагаю, сейчас тоже будет.

Нужно провести подробное анкетирование своих сотрудников. Понять, чего они вообще хотят от жизни. Чтобы

не случилась ситуация, когда волонтерство будет если не добровольно-принудительным, то не зажигающим, не интересным. Потеря мотивации — это большой риск для корпоративных волонтеров. Потеря интереса и недовольство, что нужно опять ехать куда-то на картошку. Из этого проистекает и риск для самой организации. Если программа разработана неправильно, то все эти HR-задумки не срабатывают. Есть риск, что не работает вся социальная программа в целом. Поэтому нужно выбрать правильных партнеров, грамотно провести обучение.

### **Существует ли идеальная схема корпоративного волонтерства?**

Ее вообще не существует. Ее построение зависит от огромного количества факторов: внутренних и внешних. Для огромной организации, которая работает где-то в моногороде, зависящем от работы этой организации, где важны связи с государством и властью, — это одна схема. Для большой транснациональной корпорации — это другая схема, которая зависит от того, какая культура благотворительности принята в центральном офисе. У небольшой или средней организации, которая действует на быстро меняющемся рынке — история третья. Везде все по-разному. Все зависит от количества сотрудников, рынка, структуры самой организации, характера ее взаимодействия с внешним миром. Чтобы социальная деятельность компании была устойчивой, важно, чтобы она была вписана в общую стратегию развития компании. А волонтерство было вписано в стратегический план социальной работы. При «Росгидро», например, действует целый корпоративный университет гидроэнергетики. На этой базе проводится обучение. Если нет своего корпоративного университета, то, возможно, скопировать программу «Росгидро» не получится. Можно присоединиться к какой-то компании, которая занимается трудоустройством сирот, предложить свои условия и услуги в определенных местах. Может, одно или два рабочих места, если это нужно. Идеальной схемы нет, но есть

более-менее правильный процесс развития. Важно задумываться не только о HR-историях, но и о тех, кому мы помогаем. Нужно заботиться о количественных и качественных результатах своей работы. Это сложно. Как раз у компаний для этого больше возможностей, чем у НКО.

Думаю, что многие, особенно лидеры, это понимают: чтобы получить удовлетворение своих сотрудников и партнеров, а также хороший пиар-эффект, имея хорошие отношения с государством, нужно помнить, что вышеперечисленное — это не самое главное. Самый главный социальный эффект — это программа. А если ориентироваться на следствия, то можно промахнуться.

## Почему благотворительность не умеет продавать себя?

*Юрий Белановский,  
руководитель Добровольческого  
движения «Даниловцы»*

Достижимо ли построение нормальных партнерских взаимоотношений современного российского общества и НКО? Каким образом сегодня выстраивается взаимодействие между благотворительными, волонтерскими организациями и жертвователем? Давайте посмотрим.

Мне кажется, современные российские благотворительные организации (настоящие, не мошенники) — это островки, а можно сказать, и гетто гуманизма. Там трудятся люди с другой ценностно-мировоззренческой позицией, в которой понятные человеческие ценности — это не высшая планка, это — пол. Как правило, люди, работающие в благотворительных организациях, живут гораздо более высокими целями.

Для сотрудника настоящей благотворительной организации ценностью является человек сам по себе. Работникам фонда, как правило, неважно, кем заниматься — голубоглазой девочкой из Воронежа, пухлым подростком-таджиком, приехавшим сюда лечиться, или старушкой из костромского Дома престарелых.

А вот для социума потолок — оказать помощь, но избирательно.

Человек приходит на сайт фонда и начинается торг: этому некрасивому мальчику-таджику я помогать не буду, а вот эта девочка-куколка из Тулы мне нравится. Сотрудники благотворительных фондов уже знают, что пожертвований на эту девочку будет больше, и они соберутся быстро. Известны реплики: «Пусть в своем Таджикистане лечится!» и многое в таком же духе.

Для большей части общества понять то, из чего исходят сотрудники благотворительных организаций, значит подняться над собой. Причем достаточно высоко над собой.

На мой взгляд, уровень общественного гуманистического сознания, и в том числе бизнес-сознания, можно сравнить с уровнем в лучшем случае дворовой шпаны: «Человек человеку волк». И это даже не пытаются преодолеть. Это первая проблема.

Вторая проблема, которая усугубляет первую, — правила, по которым общество требует взаимодействия с ним. Общество воспринимает благотворительность как некий магазин. В этом магазине предлагаются услуги. «Убедите нас, что нужно это купить! — говорит общество. — Купите наши деньги! Продайте нравящегося нам ребеночка, а не вот этого взрослого мужика, который пусть идет работает, гад». Известно, что сегодня проще собрать деньги на котенка, чем на умирающего взрослого.

Продажи по правилам маркетинга — это история, которая жива, пока насыщены эмоции. Кто-то вынудил кого-то оплатить лечение девочки.

И проще все это повторить, чем собрать на того самого некрасивого мальчика-таджика, что лежит рядом с ней на койке, ибо он никому не нужен. Собрав средства на девочку-куколку с излишком, можно получить деньги на лечение менее популярных детей с таким же диагнозом.

При этом, я знаю, все настоящие благотворительные организации работают честно перед законом. «Собрать на лечение девочки с излишком» — не значит, что кто-то кого-то обманывает с юридической точки зрения. Просто, когда звонит жертвователю и говорит: «Я хочу пожертвовать на вот этого ребенка», сотрудники фонда пытаются убедить его жертвовать «на сам диагноз», не указывая имя и фамилию. Таким образом фонд сможет помочь большему количеству больных. Я присутствовал при подобных разговорах и могу сказать, что до жертвователей такие простые истины не доходят. Жертвователи начинают упорствовать и имеют на это право, однако фонды тоже — не их рабы.

Между обществом и НКО отсутствует нормальное партнерство со взаимным доверием ради благополучателя. Общество с ценностным сознанием на уровне дворовой шпаны не доверяет фондам и пытается их купить. А фонды пытаются сопротивляться, чтобы найти лазейки для решения своих, в общем-то, глубоко гуманистических задач. Но по законам рынка все играют.

В моем восприятии, игры в «продажи» — мина замедленного действия. Рано или поздно эмоции остывают и деятельность любой организации начинает оцениваться рационально. История вскрывается. И сторонние люди начинают задавать вопросы, опираясь на свою систему ценностей. И ответы их не устраивают. Что, кстати, и произошло с матерью Терезой.

Идем дальше. Любой мало-мальски серьезный фонд, который помогает сотням больных, — это решение огромного количества задач в их комплексе. Это медицинская сторона, привлечение средств, взаимодействие с органами власти, политиками на уровне города, региона, страны. Полноценный фонд решает не просто адресные проблемы, а проблемы вообще. НКО давно готовы и стремятся к работе на перспективу, к решению проблем своих подопечных. Готовы работать на более высоком уровне, чем перевязывание ран. Вопрос в том, что и тут благотворительные организации и общество друг друга не понимают. Общество остается на уровне включенности в оказание адресной помощи.

Убедить человека оплатить лечение ребенка — это одно, а убедить его пожертвовать деньги, чтобы группа сотрудников занималась дебатами в Думе для одобрения какого-то хитрого вида лекарств — это другое, и представляется фактически невозможным. И фонды пытаются как-то выкручиваться. По закону они могут тратить на внутренние нужды 20%. Они уговаривают отдельных благотворителей, чтобы на их деньги проворачивать важнейшие неадресные истории, и боятся афишировать это.

Есть и еще одна трудность взаимопонимания. Волонтерские социальные движения — это тема, которая вообще непонятна обществу. Речь не только о нашем движении «Даниловцы»

или Школе социального волонтерства. Я знаю, как работают все известные волонтерские организации Москвы. Знаю много историй примерно такого плана. Жертвует очень богатый человек, речь может идти даже о сотнях тысячах рублей. Он изначально ставит условия: «Я готов пожертвовать только на пластилин, краски, карандаши для детей». Но ведь серьезная волонтерская история — это целая цепочка действий, направленных на то, чтобы ожидания подопечных не были обмануты. Выстроить регулярную систему взаимодействия из никому ничем не обязанных волонтеров — это очень большая работа. А волонтерской организации нужны еще и психологи, педагоги, журналисты, редакторы сайта — и все они не едят пластилин. Но люди недоверчивы: «Вы ходите к детям? Ну, вот возьмите и купите им пряников».

Многие, боюсь большинство, у нас в стране еще не понимают ценности отношений между волонтером и ребенком, между волонтером и стариком. Это опять к дворовому уровню современного сознания. Когда человек приходит к своей родной бабушке, он чувствует, что просто посидеть и поговорить с ней под лампой — это значит доставить ей радость. Она счастлива видеть внука, сына. Когда человек думает о почти такой же ситуации, где волонтер Василий приходит к мальчику Андрею в больницу — какие-то клапаны понимания закрываются. А то, что мальчику просто радостно будет побыть со своим старшим другом, что у него теперь есть с кем обсудить книги, компьютерные игры, кино. А престарелым вообще очень хорошо и приятно, когда с ними посидит не санитар, а просто человек, у которого есть пятнадцать минут свободного времени. Эта такая ценность, которую в общем-то нельзя продать или купить. Это именно та ценность, которую могут организовать волонтерские программы.

Вопреки здравому смыслу — а, наверное, каждый может сегодня оценить значимость и цену хорошего менеджмента и способности выстраивать долгосрочные эффективные процессы — о волонтерстве мыслят категориями акций, утренников, субботников. И не понимают, что социальное волонтерство — это долгоиграющая история, это прежде всего

вложения в людей, как минимум — в молодежь через ее приобщение к добру, и решение социальных проблем. А в результате — это всегда помощь благополучателям. Помощь не разовая, а постоянная.

В отличие от фондов, волонтерским движениям крайне трудно себя продать. Налицо глубокое непонимание. Что делать? Врать, что тоннами покупаем пластилин, или что без волонтеров дети умрут? Это безумие. И тем не менее, волонтерские движения вынуждены идти на некоторую эмоциональную окраску, чтобы объяснить, зачем это все вообще нужно, и на что нужны деньги. К этой эмоциональной окраске прикрепляется совершенно правдивая история о том, как в действительности все происходит и почему волонтерство важно.

Хотелось бы также, чтобы взаимоотношения НКО и общества воспринимались именно как партнерские. Когда есть доверие к этим высоким непонятным ценностям. Со стороны НКО есть доверие к жертвователям, попытки найти компромисс и готовность честно отчитаться о потраченных деньгах. Но когда речь идет о маркетинге — это разговор не о доверии. Для меня это очевидно.

Благотворительности нужны не деньги сами по себе, а партнерство, понимание глубоких человеческих смыслов и ценностей. Именно в партнерстве — гарант развития и долгосрочной эффективности. А партнерства нет. Ну, или почти нет.

## Чему бизнес может поучиться у благотворительности?

*Юрий Белановский, руководитель  
Добровольческого движения «Даниловцы»*

Сейчас в тренде проведение всевозможных мероприятий, где разного рода бизнес-тренеры учат представителей некоммерческих и благотворительных организаций, чтобы подтянуть их на некий «правильный» уровень.

Сначала некоммерческим организациям ставятся в укор неумение себя продать и невозможность организовать эффективную работу, а потом навязывается бизнес-понимание мира. Учат правильно ставить цели, грамотно формулировать задачи, определять целевую аудиторию, искать способы на эту аудиторию выйти и... зацепить ее, чтобы продать себя.

А эта бизнес-жизнь предполагает довольно жесткую вертикаль управления, пирамиду, которая задает узкие рамки компетенции людей, чтобы складывать из них производственные процессы. Добавим сюда пресловутые КРІ (показатели достижения успеха в определенной деятельности), нацеленность на результат и какие-то карьерные истории. В общем эффективность бизнеса часто понимается как производная от четкой функциональности и обезличенности сотрудников.

Когда я смотрю на все эти попытки учить НКО-шников, во мне назревает противоречие. С одной стороны, мы можем научиться у бизнеса множеству полезных вещей. Это очевидно, я с этим и не спорю! С другой стороны, я знаю, что мир некоммерческих и благотворительных организаций качественно отличается от мира бизнеса.

При этом всплывает очень важный вопрос: а не хочет ли бизнес хоть чему-то поучиться у НКО? Мне не известна ни одна площадка — ни реальная, ни виртуальная, — где человек

из НКО учил бы бизнесмена. Почему эти, все из себя конкретные и целеустремленные, люди не хотят учиться? Почему бизнесу не интересно, как может работать непирамидальная структура, в которой вопросы выгоды не будут определяющими, где сотрудники не зажаты в тиски КРІ, где важны внутренние человеческие отношения, где люди объединены по доброй воле ради какой-то общей идеи, а не втянуты в эту идею?

Компании тратят баснословные деньги на формирование лояльности, чтобы сотрудники воспринимали работу как дом. А у НКО-шников это решается автоматически. Люди объединяются, потому что у них общие ценности. Они вместе хотят сделать что-то важное. И делают. Вот и думай: кто в этом вопросе эффективней?

Знаю случаи, когда НКО нанимали консалтинговые конторы, которые должны были сделать аудит по эффективности работы. И от сотрудников благотворительной организации я слышал протесты: разве мы пришли сюда ради КРІ? Мы пришли, потому что нашу позицию уважают. Каждый из нас работает за идею, находясь именно в том мире, в котором хочет находиться.

Мне вспоминается сказка про Пинокио. Кукольный мастер Джозеппе был человеком добрым и достойным всяческих похвал. У него не было ни родных, ни детей. Добрая фея сделала одинокому старику подарок. Она оживила для него игрушку в надежде, что кукла Пинокио станет сыном мастера. Игрушка начала дергать ручками и ножками с криком: «Ура! Я теперь человек!» А фея ему говорит: «Нет, ты еще не человек. Для того, чтобы стать человеком, нужно научиться отличать добро от зла и поступать в соответствии с этим». Впоследствии, пройдя непростой путь, Пинокио жертвует жизнью ради своего отца и умирает. И просыпается настоящим ребенком. Это история про человечность.

Неинтерес бизнеса к тому, что происходит в сфере благотворительности, особенно ярко контрастирует на фоне того, как бизнес хочет нас всему научить. Они говорят что-то вроде: «Ну вы же понимаете, чтобы с нами сотрудничать, вы должны соот-



ветствовать». И у них не возникает идеи спросить: «Скажите, а чему мы должны соответствовать, чтобы вы стали нашими партнерами?»

Я как руководитель Добровольческого движения «Даниловцы» не раз слышал от бизнесменов такие слова: «Я вашу организацию очень люблю. Вы делаете большое дело. Лично помогаю. Но поймите, я и мои коллеги делаем деньги. Для них гуманизм — это лапша на уши. Гуманизм — неэффективен, он не востребован, его нельзя продать». И вот как бы в противовес такой позиции благотворительные организации отличаются от других простой вещью. Тут в центре внимания стоит человек. Не только подопечный. Но и сотрудник, и волонтер.

Скажите честно, вам важно человеческое участие? Вам всегда его хватает в жизни? Разве не каждый из нас ждет внимания, заботы, принятия? Разве не дорога нам самореализация? И в отношениях, и в творчестве. А кто не искал опыта доброго партнерства и сотрудничества? Кто не желал культурного и эстетического развития? И все это дается нам через отношения, лицом к лицу. Все это принимается нами от людей, через общение, когда каждый зовет друг друга по имени.

Многие наши волонтеры говорили, что добровольческая деятельность для них — это возможность побыть собой, побыть человеком. Это то, чего порой лишены сотрудники бизнес-компаний. Даже те, у кого высокая должность или большой заработок, стремятся приехать к детям в больницу и просто лепить из пластилина, забывая о статусе. И оказывается, ребенку, к которому пришел волонтер, совершенно все равно, на какой машине он приехал и сколько у него подчиненных. Ребенку не все равно только одно: сам волонтер и то, что у него на сердце. И от ребенка, в итоге, волонтер получает не меньше, чем дает. Кстати, знаю немало тех, кто помогает с таким же чувством и бездомным, и старикам, и даже животным.

Оказывается, для всех людей и сотрудников компаний человечность неуничтожима. Это что-то важное, настоящее. Быть сотрудником, частью компании, отдавать себя делу — это важно. Но порой люди ищут хоть временной возможности стать собой — без должностей, успехов, зарплат, договоров,

отчетов. Не маской, а собой. В такой возможности и коренится вся энергия благотворительности.

Человеческие отношения имеют одну особенность: их нельзя измерить! Более того, мы не знаем, как они скажутся, на что повлияют, когда проявят себя. Именно это многих и пугает. Но именно тут сокрыта вся радость. На этой мысли я и хотел закончить, но решил ее проиллюстрировать и подарить вам историю. Она не моя. Ее поведал мой друг Андрей Мещеринов — координатор волонтерской группы в больнице, где проходят лечение очень тяжело больные дети.

«Маленький Алеша появился в больнице под Новый год. У него была тяжелая опухоль головного мозга. Долгое лечение так повлияло на мальчика, что он ушел в себя, перестал говорить и общаться не только с внешним миром, но и с мамой. Правда, свой подарок на Новый год он нам, волонтерам, показал: шикарный розовый заяц с кнопкой. При нажатии на кнопку заяц пел песни и размахивал ушами.

Через несколько дней мама совсем пала духом. В день Рождества побыть в игровой со всеми детьми Алеша не захотел. А вот через день не воспротивился, и мама с мальчиком на руках села за стол с детьми и волонтерами. Долгое время любые попытки что-то поделать вместе были тщетны. Я пытался налаживать контакт, задавать вопросы, откликаться, выражать свои чувства, смешить, сочувствовать — все тщетно. Тогда я взял в руки игрушку, нашего давнего волонтера, — Ежа. Надо сказать, что до этого я никогда не общался с детьми через Ежа, но тут, казалось, только он мог помочь.

Алеша и Еж немного порисовали. И Алеша даже улыбнулся два раза. Я перебрал все, что приходило в голову, и мы с Ежом должны были констатировать: человек ушел в себя и не собирается возвращаться. А Ежик решил, что будет сидеть у руки Алеша: рисовать, гладить, шутить и тихо смотреть в ту же сторону, а еще он будет сидеть и шуршать, прижавшись к руке мальчика.

Приближалось расставание. Волонтеры соблюдают режим больницы. До начала уборки, которой мы заканчивали каждое посещение, оставалось минут пять. Я понимал, что Ежу

пора прощаться, и думал, как это сделать. И начал привычную речь: «Спасибо тебе за этот вечер! Мне было очень хорошо с тобой, а теперь надо собираться домой». И тут, как гром среди ясного неба — Алеша поворачивает ко мне голову и говорит: «А у моего зайчика шарики в попе». Я не поверил своим ушам и сказал, что с зайчиками такое бывает. Я решил задать вопрос. Алеша ответил. Мама — в шоке. Я тоже: мальчик снова говорит.

Мы вернулись через несколько дней. Алеша хотел играть со мной. Удивительно, что не с Ежом, а именно со мной. Мы играли, говорили, шутили. И еще несколько раз встречались, и Алеша оживал на глазах. Потом мы попрощались, их перевели на химиотерапию».

Такая вот история... Для меня быть лицом к лицу — это человеческое участие. Это взятие ответственности за другого. Это не фрагментарное включение, а вступление в длительные отношения. Чужая боль может стать моей болью. Чужая надежда — моей. И работать с этим — это своего рода профессионализм. Это опыт благотворительности, которым она может поделиться.

Далеко не весь бизнес жестко пирамидален, далеко не весь живет исключительно ради денег. Есть и те, которые ищут компромисс между бизнесом и человечностью. И нередко среди бизнес-задач находится место для людей, их надежд, боли, ожиданий и радости. И эта область не подконтрольна бизнесу. Она пульсирует, как сердце. Помните, как в каком-то фильме главный герой чувствует, переживая боль в груди, и не понимает, что это. Ему объясняют, что наконец ожило его сердце, и ему предстоит учиться жить в новой для него реальности. Вот этой реальности НКО и могут научить бизнес.

## Почему бизнесу, власти и НКО трудно договориться?

*Юрий Белановский,  
руководитель Добровольческого движения «Даниловцы»*

Благотворительные организации обычно воспринимаются с акцентом на слове «организация». Поэтому у бизнеса или властных структур, у спонсоров возникает ощущение, что возможны отношения «заказчик — исполнитель». Мне хочется сказать, что это не совсем так. Главные слова тут «благотворительная» и «некоммерческая», и лишь потом — «организация».

Вполне ожидаема такая реакция: «Ну, это несерьезно! Зачем тогда вообще взаимодействовать? Они просто «проедят» мои деньги и ничего не сделают...»

Мне хотелось бы предостеречь от поспешных выводов.

## Что такое благотворительная некоммерческая организация?

Это, как правило, группа людей, которые объединились вокруг какой-то дорогой им доброй идеи. Почти всегда эта идея — помощь тем, кто оказался в беде. И такое объединение — естественный процесс «снизу», а не выстраивание по лекалам «сверху». Тут люди объединяются самые разные.

Кто и зачем идет работать в благотворительность? Я точно знаю, что не ради прибыли, не ради карьеры и не ради власти. Мотивы разные, но люди приходят работать или волонтерить, чтобы помогать. За 8 лет в благотворительности я понял, что главная движущая сила — не какие-то особые знания, или опыт, или технологии, а сильное личное желание помочь человеку в беде. И если этому желанию сопутствуют трезвость ума,

самокритика, доверие к специалистам и коллегам, партнерство — этого вполне достаточно! Дело будет. Помощь будет.

К примеру, небольшой фонд может состоять из учительницы истории, бывшего менеджера крупной компании и какого-нибудь вчерашнего студента. Всё! Говорить о них как об организации в полном смысле этого слова достаточно сложно.

Потому что все функции они распределяют внутри себя по своим внутренним договоренностям и законам.

Да, самое парадоксальное в благотворительных организациях — отсутствие классического менеджмента. Он всегда авторский, гибкий, больше похож на лоскутное одеяло, где разные компетенции и добрые воли как лоскуты разного цвета, рисунка и фактуры сшиты в единое помогающее пространство, тёплое и доброе.

Определяющим в деятельности реального НКО является то, что помощь достигается, что она эффективна и значима. Человек в беде ощущает лично на себе, что о нём позаботились. В этом смысле такие благотворительные организации похожи на спирали, закрученные вокруг людей в беде. И всё туда, в эти спирали, встраивается.

И если встраивается — значит, работает! Встраивается туда и особый авторский менеджмент, хотя у профессиональных управленцев он может вызывать недоумение.

## Быть профессионалом в чем?

Приоритет благотворительных организаций на помощи человеку, та самая спираль, на мой взгляд, дает очень важный эффект: такая организация становится глубочайшим профессионалом в своей области.

Но стоит помнить, что внутри НКО ресурсы всегда ограничены, зачастую это «работа на пределе возможностей». И профессионализмом в других областях приходится жертвовать. Сотрудники НКО могут с круглыми от удивления глазами слушать очевидные для кого-то вещи про сайт, про Яндекс,

про управление, ещё про что-то: «О! Да неужели это работает? Ого! Да мы можем такое у себя сделать?»

Но спросите сотрудников таких фондов о каком-то мельчайшем нюансе, значимом с точки зрения спасения чьей-то жизни, или привлечения специализированных врачей, или работы с чиновниками, чтобы они обратили свой взгляд на сироту, попавшего в правовой вакуум, и тогда вы сразу поймете, насколько серьезны и компетентны эти люди! Я знаю таких сотрудников благотворительных организаций, которые, конечно, сами лечить не дерзнут, но в диагнозах зачастую разбираются не хуже профессиональных врачей. И знают в Москве тех уникальных специалистов, с которыми они на одном языке могут обсуждать редкие болезни.

Главная ценность любой настоящей благотворительной организации в том, что она умеет помогать. Вчитайтесь: УМЕЕТ ПОМОГАТЬ. И, по большому счету, ничего больше. Наверное, это не очень хорошо, но так есть. С другой стороны, кто из читающих эту заметку готов и умеет играть с тяжело больными детьми?

А кто может подготовить такие викторины или мастер-классы, которые заинтересуют подростков из детдома? А кто уверен, что сможет в течение часа внимательно беседовать со старушкой из дома престарелых об её умершем муже? А заглянуть в психоневрологические интернаты? А кормить бездомных? И мы понимаем, что такая помощь будет значимой и результативной, если она будет постоянной, если ожидания детей, подростков и стариков не будут обмануты, если они и завтра, и на следующей неделе, и через месяц встретят своих друзей-волонтеров.

Но всё будет иначе, если какой-то фонд начнет оценивать своих сотрудников, имея в приоритете финансовые способности, а не желание помогать. Если волонтерская группа, умеющая просто дружить и играть с детьми, займется тем, что будет себя «продавать» спонсорам... Очевидно же, что если кто-то вместо игр займется чем-то другим — то он перестанет играть с детьми!

## Откуда трудности в партнерстве?

У некоммерческих организаций невероятно много финансовых и административных проблем. Когда я говорю «финансовых», то не имею в виду проблемы конкретных сотрудников НКО, когда им не хватает на «хлеб с маслом». Я имею в виду финансовые проблемы при организации помощи нуждающимся. Нужна ли НКО помощь? Да! Хотят ли они сотрудничать? Да! Но зачастую просьбы НКО о помощи в глазах благотворителей могут выглядеть потребительски: «Дайте нам миллион, и мы оплатим ещё одно лечение!», «Дайте триста тысяч, и мы организуем волонтерский проект для творческого развития умственно отсталых детей!» И разумеется, когда некоторые спонсоры воспринимают это так, они отвечают: «Нет! Мы миллион не дадим. Давайте уж как-то вместе что-нибудь делать, что и нам интересно, и вам!» То есть спонсоры, государство, бизнес готовы сотрудничать, но с позиции заказчика, покупателя некоторой социальной услуги, причём право определять содержание этой услуги они тоже предпочитают оставлять за собой. Но следует учесть, что покупают они эту услугу не себе, а кому-то, кто в беде!

Схемы, конечно, не передают всей полноты реальности, однако помогают понять общие принципы. Приведу в пример нашу волонтерскую организацию «Даниловцы». Если бизнесу или власти так удобней, можно упрощённо воспринимать нас как маленький заводик по производству надёжных волонтерских групп отличного качества, которые будут служить обществу долго. Восемь лет назад было 0 волонтерских групп — а теперь их 18, и все работают! Да, при надлежащих условиях мы готовы создать под заказ «волонтерскую группу под ключ», что и произошло, например, в одном из московских детских домов для умственно отсталых. Можем заняться и какими-то похожими проектами, в нужности и выполнимости которых мы уверены. Но «построить замок на Луне» — за это мы не сможем взяться, какой бы помощи нам ни посулили наши партнёры. Потому что, во-первых, мы компетентны в другой сфере и отвечаем за результат своей работы. А во-вторых, мы как профессионалы, при-

стально изучающие нужды подопечных на протяжении многих лет, сомневаемся, что они в таком замке нуждаются. В отличие от появления новых волонтерских групп.

Все реальные благотворительные организации подобны узкоспециализированным небольшим заводикам. И хотелось бы, чтобы «заказчик» учитывал реальные возможности: и ограниченность ресурсов, и посильные «объёмы производства», и специфику «продукции», её уникальность, её настоящую, порой жизненную необходимость для людей в беде — именно тех, кому благотворитель выразил желание помочь!

## Так с кем же работать?

И получается, что настоящие благотворительные организации, которые «на земле», которые работают и спасают жизни — они в глазах бизнеса, или властных структур, или каких-то спонсоров всегда в проигрыше по сравнению с иными некоммерческими организациями, которые, в отличие от спирали, похожи скорее на «бублик с дыркой». Это сервисные некоммерческие организации. У них нет деятельности «на земле», но в них — и это важно отметить! — часто работают люди понимающие и даже профессионалы, те, кто получил опыт в фондах, кто изнутри знает некоммерческий сектор. И такие организации действительно могут вполне качественно решать некие задачи. Например, мегакомбинат говорит: «А давайте мы вам закажем программу по профориентации детей-сирот!» — «Прекрасно, мы вам её напишем! Она стоит N тысяч рублей». Это всех устраивает. И программа будет сделана. Но насколько она поможет реальным людям с их большими и маленькими бедами, как сильно она поменяет их жизнь в лучшую сторону — это, кстати, вопрос.

Только ленивый сейчас не учит некоммерческие и благотворительные организации общаться и работать с бизнесом и властью. И это хорошо! Но я уверен, что и бизнесу, и власти следует учиться взаимодействовать с теми благотворительными организациями, что «на земле», что делают реальные дела. Мне кажется, понимание этого всерьёз может изменить ситуацию.

# Корпоративное социальное волонтерство

## Опыт Добровольческого движения «Даниловцы»

*Белановский Юрий,  
руководитель Добровольческого движения «Даниловцы»*

Прежде чем говорить о практической стороне корпоративного волонтерства и возможной роли НКО, я бы хотел поделиться некоторыми важными для темы утверждениями и вопросами. Все они — часть того опыта, который наработан Добровольческим движением «Даниловцы» и Школой социального волонтерства.

### Волонтерство как средство или волонтерство само по себе?

Следует понимать, что есть волонтерство как самоценная и самодостаточная история, и есть волонтерство как средство достижения иных целей. Первое представлено в благотворительных и некоммерческих организациях. Именно в НКО человек сам, по свободной воле, реализует свою мечту о добре. Он помогает, чтобы помочь. Тут нет побочных или промежуточных смыслов. Именно в благотворительности добро, помощь, какое-то конкретное дело являются конечным смыслом волонтерства.

Во всех других случаях картина иная. Для госучреждений волонтерство — «бесплатная рабочая сила». Добровольцы хотят и готовы компенсировать нехватку персонала. К примеру, уже несколько лет ведутся разговоры о запуске волонтерских программ по помощи медицинскому персоналу

в уходе за больными. Главная проблема в этой области — прагматический подход, полное непонимание со стороны госструктур природы волонтерства, неготовность перестраиваться под волонтеров, завышенные ожидания к профессионализму и компетенции волонтеров.

Для учебных заведений волонтерство — часть педагогического процесса, где важно приобщать школьников к созидательному труду и участию в значимых для школы/района/города мероприятиях. Здесь так или иначе присутствует принуждение. Но все понимают, что оно — в воспитательных целях. Главная роль принадлежит учителям, ответственным за организацию школьного волонтерства: насколько они окажутся мудры и профессиональны, чтобы обратить «общественно полезный труд» на пользу детям.

Для разного рода реабилитационных организаций волонтерство — часть реабилитационного процесса, например, для выздоравливающих наркоманов, где важно помочь выздоравливающим лично изменить себя через труд. И в этом случае «добрые дела» — это средство, пусть и для очень благой цели. А это значит, что организовать такое добровольчество, где пользу должны получить сразу и подопечные (например, дети-сироты), и выздоравливающие наркоманы — очень непросто. Это требует серьезного профессионализма.

Для бизнеса, в свою очередь, волонтерство так или иначе связано с бизнес-задачами, будь то работа с персоналом или социальная ответственность в регионе или имидж компании. В любом случае, в бизнесе главенствуют принципы эффективности, доходности, конкурентоспособности и т.д. Это часто диктует и принципы, и формы организации волонтерства.

Как-то на одной из конференций я слышал достаточно жесткую позицию со стороны бизнеса. Если волонтерство решает наши задачи — хорошо. Но если мы найдем способ более эффективный и дешевый, то откажемся от волонтерства.

Безусловно, разные виды волонтерства — не повод признать что-то из них хорошим, а что-то плохим. Все хорошо и все может быть вполне рабочим, если мы понимаем, что разные задачи решаются по-разному. Все виды волонтерства нор-

мальны и позитивны при ответственном и профессиональном подходе, притом, что организаторы волонтерской деятельности будут понимать, что и зачем делается. В противном случае они будут перекладывать свою ответственность на волонтеров или на партнеров среди НКО, что повлечет негативные последствия. К примеру, нельзя со стороны наркологического центра просто направить лечащихся наркоманов в благотворительный фонд: мол, пусть сделают что-то хорошее. Это и фонд может обрушить, и наркоманам пользы не принести. Не получится и у районной больницы организовать добровольцев-санитаров по лекалам волонтерской игровой программы фонда, помогающего онкобольным детям.

Мне важно подчеркнуть, что НКО и «корпорации» живут в разных смысловых и ценностных пространствах, которые пересекаются только отчасти или порой даже по касательной. При этом НКО более или менее свою волонтерскую технологию отработали, а вот корпоративное волонтерство только начинает зарождаться в нашей стране и пока предлагает больше вопросов, чем ответов.

### **Кто определяет цель и ставит задачи?**

Поскольку речь идет о бизнесе, то кажется очевидным, что задачи ставит бизнес. Именно сотрудники конкретной компании будут волонтерами и именно ее ресурсы будут затрачены. В зависимости от воли и социальной ответственности бизнес-руководства существует спектр внутрикорпоративных волонтерских целей, начиная от «развития гражданского общества», продолжая «прокачкой персонала в личностном росте и коммуникационных навыках», и заканчивая корпоративным выездом на доброе дело вместо шашлыка. Таких целей можно набрать больше десятка. Тут каждый «хозяин — барин».

Однако когда мы говорим о социальной сфере, особенно в контексте НКО, можно утверждать, что цели определяются теми, кто нуждается в помощи, они определяются самой нуж-

дой. Тот или иной отклик на эту нужду — это и есть задача, которая может быть сформулирована и поставлена с учетом опыта, наличия профессионалов, количества волонтеров, материальных ресурсов.

Ну, скажем, есть брошенные одинокие старики в глухой деревне, куда весной размыло последнюю дорогу. Для какого-то местного фонда, хорошо знакомого с ситуацией, цель очевидна — помочь.

Если нет ресурсов, то хотя бы самим через лес носить туда в рюкзаках еду и медикаменты. Если ресурсы есть — можно и дорогу новую построить.

А вот как такая история может быть соотнесена с «корпоративными задачами»? Как такой истории стать актуальной для корпорации? И что тут будет главенствовать? Помощь старикам, а значит прямые убытки? Или, условно говоря, «PR»? Или что?

### **Ради кого работаем: ради сотрудника или «человека в беде»?**

Подопечный — это тот, в кого вкладываются. Таковым можно считать и «человека в беде», и сотрудника, и их обоих. Главное, чтобы на начальном этапе было принято какое-то решение. Вот, скажем, у нашего волонтерского движения «Даниловцы» подопечные — это и «люди в беде», и сами волонтеры, то есть молодежь. Мы вкладываемся и в тех, и в других.

Наша задача — организовать встречу волонтеров и «человека в беде», дать возможность одним реализовать свою мечту о добре, а другим — получить эту помощь.

В идеале корпоративное волонтерство должно следовать нашему примеру, организаторы должны помогать всем, но то, как будут расставлены приоритеты, напрямую зависит от тех бизнес-задач, которые через корпоративное волонтерство решаются.

## Готов ли бизнес к компромиссу?

Если при организации волонтерства главная целевая аудитория — сотрудники, то можно предположить, что главная идея технологии социального корпоративного волонтерства заключается в поиске компромисса между чьей-то реальной бедой (неблагополучием) и решением бизнес-задач, например, «работой с персоналом». Если все же есть задача оказать помощь человеку, то без компромисса это невозможно.

Вот мой опыт. На самом деле, помощь человеку всегда «убыточна», а значит, неконкурентоспособна для внутрикорпоративных задач. Но этого мало. Помощь всегда внутренне и ценностно старается занять приоритетное место. Так устроен человек. Служение ближним нельзя до конца подчинить никаким сторонним интересам, потому что оно и есть самое человеческое в человеке.

Готов ли бизнес к компромиссу? Готов ли к относительной дороговизне и относительной неэффективности социального волонтерства в отношении внутренних задач?

Кстати, тут следует напомнить, что результаты социального волонтерства редко можно измерить и оценить. Это слишком часто тайна. Формально это может быть даже просто «посидеть рядом» с больным ребенком. Кажется, пустая трата времени. А потом, через несколько лет, окажется, что именно эти минуты были для ребенка самыми значимыми в больнице.

## Что НКО знают о волонтерах?

Волонтеры — это такие же люди, как любой из нас. Волонтеры не решают чужие задачи, а реализуют свои мотивации и даже добрые мечты.

Отказ от денег, свободное время, какие-то ресурсы — это пассивная характеристика волонтера, которая придает лишь к свободе выбора! Нет свободы — нет волонтера. Мотив волонтера — не просто волевое усилие, это усилие в свободе.

На практике есть два варианта работы с волонтерами: задачи ставятся сверху и задачи рождаются снизу.

«Задачи сверху» требуют от организаторов ответственности за все (организация труда, ресурсы и самое главное — вкачивание мотивации). Это вполне реальная рабочая схема, но затратная и по ресурсам, и по человеческим усилиям. Волонтеры для Олимпиады в Сочи стоили дорого. По признанию главы «Росмолодежи» — соизмеримо с наймом сотрудников на те же позиции.

Надо понимать, что в такой модели ответственность за результат — в большей степени на организаторах, а не на волонтерах, и они это чувствуют и соответственно себя ведут.

Путь «задач снизу» — другой. Он требует поддержки волонтера, обучения, создания вокруг него творческого пространства, но ответственность тут разделенная, и волонтеры сами готовы ее брать. Тут не нужно вкачивать мотивацию. Надо просто быть рядом, в виде партнеров и ресурсного обеспечения.

Каким бы образом ни было организовано волонтерство, недопустимо противоречить главному закону: ответственность идет вниз или со свободой, или с ресурсами.

## Как не навредить?

Как помочь подопечному и не навредить? Если какая-то компания силами своих волонтеров помогает людям, то принцип: «Не навреди» должен быть главенствующим вне зависимости от того, решает компания свои внутренние задачи или реализует мощную программу по социализации сирот. Главное: подопечный — живой и настоящий, у него есть имя. Встреча с волонтерами всегда значима. Но, чтобы принести пользу, нужно не только знать и соблюдать правила. Нужно волонтеру понимать для себя: «зачем я тут?», «кто мой подопечный и какие у него особенности?», «что я лично могу?».

К примеру, известное крупное профессиональное волонтерское сообщество минимизировало сотрудничество с бизнес-компаниями, которые старались разово и хаотично

прикрепиться к их поездкам в детские дома. Главная проблема — непонимание. Персонал может позволить себе приехать к детям с бодуна, с пивом в кармане, неопрятно одетым, может пошло шутить, кокетничать с девочками, все время смотреть на часы: когда же это закончится, постоянно бегать на перекуры и т. д.

Такой пример детям не нужен, это очевидно. Хотя никакого криминала тут нет.

Или вспомним умственно отсталых детей. Есть очень простой запрос от специализированных учреждений: покатать коляски. Некоторые дети не могут двигаться, а прогулки на воздухе, природа, ощущения от солнца, ветра, даже от дождя и снега — все это нужно детям. Но именно эти дети очень неспешно привыкают к незнакомым людям. Им важна постоянность и периодичность.

Их опыт общения с людьми можно выразить через понятие «значимый взрослый». Такие дети не могут раскрываться и развиваться в отношениях с кем попало. Хотя, казалось бы, идеальная схема для «тимбилдинга»: пришли, покатали коляски, излили свои эмоции в кафе за кружкой пива и разошлись.

Оказывается, что навредить можно и волонтеру. Возьмем хотя бы историю с колясками и умственно отсталыми детьми. Неприглядные особенности детей, непривычность внутреннего мира сиротского учреждения с их кажущимися казенщиной, цинизмом, бесцеремонностью, глубокая эмоциональная включенность в увиденное, понимание собственного бессилия, а, может, и бессмысленности — все это способно очень серьезно и надолго зацепить волонтера. И все это актуально не только в отношении особых детей. Любая встреча человека с человеком, будь то больница, интернат, дом престарелых, да и просто семья ветеранов — это риск оказаться беззащитным и беспомощным перед чужой болью, страданием, бессмыслицей.

Корпоративное волонтерство должно учитывать и этот аспект: как не навредить всем? Как позаботиться о волонтере?

## Чему и как учить волонтеров?

Волонтер не бывает «второй свежести». Он или есть, или нет. Учить волонтеров впрок — бессмысленно. Самое эффективное обучение для волонтеров — отвечать на те вопросы, что созрели у них в ходе работы. Поэтому обычно путь волонтера начинается с подключения к уже существующей волонтерской группе под присмотр опытного лидера (координатора, куратора). Это и есть тот фундамент, на котором можно и нужно строить обучение.

По нашему опыту можно сказать, что первые вопросы, которые волнуют волонтера — «технические»: во что поиграть с ребенком, как правильно переодеть лежащего больного, как лучше организовать Новый год для стариков в Доме престарелых. Если волонтер активен, то эти знания приходят к нему очень быстро. Набирать такие знания впрок не всегда нужно.

Тема второго этапа обучения — отношения волонтера и подопечного. Как познакомиться с ребенком в больнице, что делать в конфликтных ситуациях, как поговорить с умирающим, как быть с привязанностью детей? 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, прокачать себя заранее. Тут скорее речь идет о своего рода педагогике со стороны организаторов волонтерской деятельности.

Самая трудная тема для подготовки волонтеров — скорее, даже для их сопровождения — это вопросы, обращенные волонтером к самому себе: почему вчерашняя радость от общения с детьми в больнице ушла и сегодня я сух, как пень; в чем смысл моей помощи умирающим; почему я не могу отделаться от чувства вины?

Надо понимать, что это и есть та область обучения (помощи, поддержки), которая теснейшим образом связана с внутренними силами человека, с его возможностью пло-



дотворно и надежно помогать. Поэтому именно эта область требует особого внимания.

Для тех же волонтеров, которые сами хотят стать лидерами, которые сами хотят открыть свои волонтерские группы, важно иметь возможность учиться и вопросам создания группы, и ее управления, и фандрайзинга, и организации труда волонтера, а также лидерству, творчеству, и многому другому.

Таким образом, мы получаем основные направления подготовки и поддержки волонтеров.

## Как быть с ограниченностью?

Следующий вопрос — о замкнутости пространства корпоративных волонтеров. Очевидно, чем меньше людей, тем быстрее все они попробуют себя в волонтерстве. Если вы научили их чему-то конкретному, скажем, презентации своей профессии в детских домах, то немного времени потребуется, чтобы все они устали от такой работы с детьми-сиротами.

Корпоративное волонтерство неизбежно сталкивается с парадоксом. Пока волонтерское сообщество имеет способность к творчеству, пока внутри бурлит энергия — оно живо. И самое главное — оно само готово брать ответственность за свои дела. Но это требует времени, сил и эмоциональной включенности, что может снизить КПД сотрудников на работе. Однако, как только внутренней творческой энергии нет, волонтеры становятся исполнителями чего-то, спущенного «сверху». Это автоматически снимает с них ответственность. И они это понимают и чувствуют. При этом их волонтерство может стать бессмысленным и даже потребовать определенных вложений от компании на придумывание «добрых дел» и на подключение к этим делам сотрудников.

Поэтому важный вопрос корпоративного волонтерства: как запустить творческий процесс внутри волонтерского пространства? И надо ли это делать?

В этом контексте интересно узнать, что же важно для самого сотрудника-волонтера? Понимание, что он сам

по себе ценность для подопечного? Что его ждут? Что вместе с такими, как он, можно придумать все что угодно? Что не стоит бояться? Что подопечные нуждаются не в материальной помощи, а в общении, принятии, понимании, внимании, заботе? Или для сотрудника главное — оставаться сотрудником?

## Что же может быть на практике?

На практике могут быть два известных пути. Первый — самостоятельное развитие волонтерских программ внутри бизнес-компании. Если будет выбрано социальное волонтерство, то оно должно учитывать сказанное выше и быть достаточно подробно продумано и проговорено на предмет целей, допустимых средств и компромисса. Модель, так или иначе учитывающую природу волонтерства, я предлагаю ниже.

Второй путь — сотрудничество с НКО. И здесь бизнес-компаниям надо также сделать выбор. НКО бывают двух типов: те, где творческая энергия идет «сверху», а волонтеры — не более чем исполнители инструкций, или готовых моделей; и те, где творческая энергия идет «снизу» из среды волонтеров, а руководство обеспечивает их ресурсами, поддержкой, знаниями.

Вариант с готовыми инструкциями заманчив и вполне позитивен. Он очень технологичен и перспективен. Немало людей готовы что-то делать, если у них есть четкая «инструкция». Они не готовы брать ответственность, они таким образом снимают тревогу перед непредсказуемостью и перед темой личных отношений с подопечными. На практике корпоративные волонтеры или присоединяются к группам НКО, или сотрудники НКО обучают группы корпоративных волонтеров. Первое, по-моему, проще, ибо в НКО всегда есть саморегулирующийся микроклимат для снятия напряжения и минимизации негативных последствий (о которых я говорил выше) для волонтеров. Но этот вариант не всегда решает корпоративные задачи. Второй вариант сложнее, ибо вся

работа с волонтерами ложится на плечи бизнес-компании. В частности, организация обратной связи и поддержки волонтеров. Тут потребуются ресурсы и профессионалы. Но при этом компания на 100% соблюдает свои интересы.

Очевидным минусом является ограниченность и каждой инструкции (или модели), и их количества. Это значит, что не каждый волонтер сможет найти себя. Окажутся и те, кому дорого творчество и самореализация. Это значит, что далеко не все сотрудники смогут попробовать себя в этом.

Вариант с «творчеством снизу», когда корпоративные волонтеры присоединяются к действующим НКО-шным группам, дает возможность сотруднику-волонтеру окунуться в особую социальную среду, где он может найти свое место, обучиться именно тому, что ему дорого, проявить себя именно так, как он хочет, и, самое главное — разделить ответственность с другими волонтерами за свое доброе дело. А через это не только помочь кому-то, но, что называется, и лично вырасти. Этот путь, очевидно, менее технологичен, более ориентирован на подопечных и более непредсказуем.

Возможно и обучение сотрудников компании. В этом случае речь не идет о готовых инструкциях и проработанных мероприятиях. Волонтерские НКО могут делиться с корпоративными волонтерами опытом отношений с подопечными и прикладными знаниями очень широкого спектра — от поделок из пластилина до развивающих игр. В данном случае роль НКО — запустить творческие процессы среди волонтеров-сотрудников.

## Какие задачи придется решать организатору?

Какой бы путь та или иная компания ни выбрала, ей придется решать пять задач по организации волонтеров.

Первая задача — выбрать правильную идею. Волонтерская идея должна быть достаточно общечеловеческой, эмоциональной, и в то же время понятной и достижимой. Она

должна привлекать как можно большее число сотрудников. Хорошо, если таких идей, не противоречащих друг другу, две или три. Например, профорентация детей-сирот, ремонт помещений Дома престарелых, акции по уборке мусора в городском парке.

Вторая задача — найти и подготовить лидера. Волонтеры охотно организуются вокруг человека, включенного в процесс и снимающего с них бремя ответственности. Лидер должен быть компетентен, он также должен обладать ресурсами и полномочиями.

Третья задача — организовать труд волонтеров. Роли и ответственность должны быть понятны, а ресурсы предоставлены.

Четвертая задача — организация обучения и поддержки.

Пятая задача — организация среды общения и досуга.

Надо понимать, что самая эффективная форма работы волонтеров — групповая. Группы — это непрерывность работы, регулярность, стабильность, преемственность опыта.

## Как выглядит возможная модель для крупных компаний?

Тезисно опишу возможную модель корпоративного волонтерства, соответствующую логике волонтерской работы в НКО. Это может быть своего рода ресурсный центр по поддержке волонтерских инициатив. Похожие модели хорошо работают при вузах. Особенно там, где есть связи с НКО. Понятно, что у бизнес-компаний свои особенности, которые надо учитывать.

Я бы попытался инвестировать в активных людей, а не в проекты! Важны не столько сделанные дела, сколько активисты и лидеры, которые при помощи бизнес-компании будут делать дорогое им доброе дело. Людей ничто так не воспитывает, как наличие рядом с ними активных и действенных людей. Подавляющему большинству проще прицепиться к кому-то (к активисту), чем самому делать что-то.

Как это может работать? Например, приходит какому-то сотруднику в голову простая идея — отремонтировать детскую площадку во дворе. Если человек готов идею продвигать и реализовать — он активист. Если его идея позитивна и исполнима волонтерскими силами, то значит, она может быть одобрена корпоративным «волонтерским центром».

Смысл центра — не только развивать активность снизу (помочь отремонтировать детскую площадку), но и предлагать задачи сверху (всем посадить деревья). Центр организует эту информационную, консультационную, административную и ресурсную поддержку инициативных сотрудников. Центр — это сотрудники (как минимум сотрудник) — специалисты в волонтерстве. Для центра должно быть выделено помещение как творческое, так и тусовочное пространство, где всегда есть чай, столы, бумага, ручка, Интернет.

Для информационной поддержки, для привлечения волонтеров центр располагает базами данных потенциальных волонтеров (сотрудников компании) и действующих волонтеров, а также обладает правом и возможностью размещать объявления, вещать по радио и в газетах, делать рассылки по базам.

Центр — это связи с руководством бизнес-компании и местными органами власти, с подшефными социальными, медицинскими и иными организациями.

В центре есть специалист по мероприятиям и акциям, чтобы оценивать предложения сотрудников и помогать им воплотить в жизнь их проекты: составить план, описать прогнозируемый результат, определить необходимые ресурсы, помещения, инвентарь, недостающие навыки.

Специалисты вместе с сотрудниками расписывают их проекты. Сотрудники получают «дорожные карты», необходимые ресурсы и связи.

Чтобы набрать волонтеров под конкретное дело, центр готовит запрос в виде рекламы и рассылает ее потенциальным волонтерам. Это и рассылки, и ролики, и статьи в местной газете. Таким образом, сотрудник-активист, придумавший доброе дело, получает помощников.

После того, как волонтеры сделали доброе дело, они вместе с представителями волонтерского центра готовят репортажи и отчеты для всех сотрудников и информируют их через указанные каналы информации. Это не столько отчет о проделанной работе, сколько мотивирование аудитории через результат и через объяснение, что ничего сложного в волонтерстве нет.

Сотрудники компании, видя призыв (даже если не поучаствовали), а потом получив отчет, что все сработало — понимают, что их сил достаточно для добрых дел, что есть отклики, благодарности и т.д. Впоследствии они тоже могут захотеть откликаться на другие призывы волонтерского центра.

## Работа с волонтерами на уровне города Опыт Мосволонтера

*Юлия Силенко, экс-заместитель  
директора Ресурсного центра «Мосволонтер»;  
Олеся Львова, экс-руководитель отдела  
инновационного развития волонтерских программ  
Ресурсного центра «Мосволонтер»*

### Возможен ли компромисс между желанием и реальностью?

Волонтеры как идеальный образ — это добрые, ответственные, коммуникабельные люди, у которых есть свободное время. Они всегда готовы и придут на помощь. Причем такой взгляд есть не только в обществе, но и у многих волонтеров. И вот они приходят и говорят: «У меня есть свободное время. Есть желание. Хочу спасти мир». Мы ему говорим: «Отлично, в ближайший четверг мы работаем в больнице № 1, или красим забор в Детском доме № 3, или собираем листву в Филевском парке». И вот человек, узнав у нас, какая конкретно помощь необходима, и, тем более, попробовав себя волонтером, понимает, что идеальная картина не складывается. И больница не такая, как он мечтал, и дети не бегут с распростертыми объятиями, и листва собирается не так уж весело. Происходит определенная несостыковка между «быть» и «хотеть», между его представлением и реальностью.

Наша задача как организаторов — увидеть, уловить, понять, что именно пошло не так, определить, почему человек выпадает из процесса. Следующий шаг — принять решение, продолжаем ли мы совместную работу, или человек пока не готов к тому, чтобы стать волонтером. В случае продолже-

ния можно попробовать выбрать другой вид помощи, или переосмыслить реальность, принять ее и попробовать еще раз.

Задача организаторов — отрабатывать ситуацию, помочь найти наиболее удачные формы работы в каждом конкретном случае. Если человек не может работать с детьми — предложим помочь в уборке парков или дадим возможность помогать на творческом фестивале. Можно проводить экскурсии или пойти на стойку регистрации спортивного мероприятия. И тогда человек не отваливается сразу. Не происходит отторжения и разочарования.

Быть волонтером — значит сопоставить свои фантазии с реальностью, найти приемлемый и для волонтера, и для нас как организаторов вариант сотрудничества. Быть волонтером — объективно и реально смотреть на вещи, на себя, на тех, кому помогаешь.

Особенно важно понимать это, когда работаешь с молодежью.

### Кто идет в социальное волонтерство?

Ресурсный центр «Мосволонтер» работает в основном с молодежью. Мы поняли на практике, что аудитория молодежи, идущая в те или иные направления волонтерства, отличается разными мотивами и ожиданиями.

В социальное направление люди идут осознанно. Редко спонтанно. У них ответственное желание делать и помогать. Они идут в проблему и понимают это. Тут больше всего девушек.

Часто такие люди пережили в жизни некую проблему, испытывали стресс. Когда они справились сами, помогать другим для них стало важно. Таким людям проще объяснять, что такое волонтерство, бескорыстие, равнодушие. У человека есть четкая миссия — понимание, зачем он это делает. Тут наша задача — погрузить его в социальный проект и создать условия для работы, научив основам волонтерской деятельности, выступив скорее в качестве посредников.

Есть разные социальные проблемы в обществе. И волонтеры могут участвовать в их решении. К примеру, проблема сиротства.

Дети живут в определенных условиях, у них есть пробелы в развитии. Тот опыт жизни, что имеют дети в сиротских учреждениях, те правила, по которым они живут, оторваны от реальной жизни. Волонтеры выполняют роль проводника, они могут оказать помощь в интеграции ребенка в общество и взрослую жизнь. Дети нуждаются в социализации. Волонтеры становятся мостиком между детским домом и самостоятельной жизнью.

Но есть и другие волонтеры, которые приходят поучиться, получить опыт, познакомиться с людьми, обрести связи. Популярный запрос — узнать, как организовываются проекты? Такие волонтеры не берут ответственность за общественную проблему, они скорее ищут опыта. Это своего рода стажировка и новая форма времяпрепровождения.

Спортивное волонтерство чаще всего привлекает людей, увлекающихся спортом, хотя по задачам и функциям это вещи не всегда связанные. Чаще волонтеры работают с бумагами на регистрации или сопровождают гостей. Вторая отличительная особенность спортивных волонтеров — преобладание мужчин. Здесь их количество гораздо больше по сравнению с другими направлениями.

Есть и медиа-волонтеры. Те, кто активен в Интернете, могут грамотно писать, работать в социальных сетях, создавать сайты, делать фото-отчеты, видео-ролики, брать интервью.

Мы как Ресурсный центр предлагаем сегодня девять направлений волонтерской деятельности. Несмотря на разные существующие направления, любое волонтерство должно быть осознанным: «Я здесь и сейчас, вот реальность вокруг меня. Я могу влиять на ситуацию, совершая поступки, меняя мир вокруг себя. Помимо семьи и близких я начинаю участвовать в жизни других людей. Я меняюсь сам и помогаю другим».

## Как волонтерство помогает человеку?

Нам очень близка идея добрососедских отношений, мы прививаем ее через волонтерскую деятельность. Человек ходит в детский дом, встречается с ветеранами, готов убраться в квар-

тире одинокой бабушки или просто попить с ней чаю, сделать что-то доброе и важное. Вряд ли такой человек будет вести себя хищнически и бесчеловечно. Бережное и уважительное отношение к людям — один из результатов волонтерства.

При этом, выполняются сразу две задачи: с одной стороны, мы оказываем помощь нуждающимся, с другой — участвуем в воспитании молодежи. Вовлекая молодежь в такое пространство взаимопомощи, мы формируем у нее позитивные ценности, помогаем понять свое значение. Волонтер получает от нас обратную связь для правильного осмысления своей деятельности. Именно такая работа очень важна для молодой группы волонтеров. Они учатся, приобретают друзей, опыт, привносят новые правила в жизнь общества. Мировоззрение молодых волонтеров преобразуется. Они открывают в себе новые качества, понимают, чем хотят заниматься. Волонтерство помогает человеку развиваться как личности, становиться более сильным и социально ответственным.

Это такая своеобразная ситуация успеха. В обычном виде успех — это когда «приобрел», «взял». А тут — «я полезен», «у меня что-то получилось», «я отдал (время, силы) и через это приобрел что-то для себя». Такое открытие многих удивляет и воодушевляет.

Для того, чтобы правильно понять, что тебе действительно необходимо, и получить удовлетворение от волонтерской деятельности, нужно пройти подготовку. Для этого есть образовательные программы и модули.

## Почему важно пройти Школу волонтера?

Часто к нам приходят люди, которые не знают, чем они хотят заниматься. В «Мосволонтере» есть образовательная программа, которая позволяет понять основные мотивы, цели, помогает узнать, как и что в рамках волонтерства можно реализовать, и определиться с направлением деятельности. Человек в итоге понимает, чего он хочет и где сейчас находится, как ему себя вести и что делать, чтобы получить результаты, которые он ждет.

Задача нашего тренинга — помочь понять, чем хочет заниматься волонтер и в чем хочет реализоваться? Как ему формировать то окружение, с которым он сможет достичь результата?

Школа волонтера — это последовательность форм и методов взаимодействия с потенциальными волонтерами. Для тех, кто пришел впервые, — это блок «Перезагрузка». Сначала знакомство и мотивационный тренинг, затем презентация направлений волонтерской деятельности с участием кураторов этих направлений. В этом блоке особенно важно показать историю личного успеха, проговорить сложности, с которыми могут столкнуться волонтеры, и те достижения, которые их ждут.

Опыт показывает, что при использовании технологии личного участия запись волонтеров на проекты достигает 50–60%.

При этом простая презентация проекта дает только 20–30% результата. За людьми идти надежнее и понятнее, чем за идеями и общими описаниями. Завершающий этап «Перезагрузки» — вступление в проект.

Он должен наступить практически сразу, через один-два дня после презентации и знакомства с куратором.

Устойчивая, системная и постоянная коммуникация с волонтерами — это залог успеха их дальнейшего участия в проектах.

Результатом блока «Перезагрузка» является волонтерский выбор человека, максимально отражающий его внутреннее состояние. Мы помогаем разобраться в себе и сделать выбор.

Для волонтеров, которые работают в проектах более полугода, мы предлагаем дальнейшее обучение и развитие. Мы работаем с уже сформированным волонтерским активом. Это, в первую очередь, программа личностного роста и развитие волонтерских компетенций. Обучаем по разным направлениям. Для молодых активных волонтеров очень значима возможность посетить программу из шести профессиональных тренингов. В том числе, по управлению и реализации проектов. После обучения проводим встречи по методике оценки персонала. Предлагаем тесты и упражнения. Предлагаем волонтерам профессиональную обратную связь, что очень значимо для них.

Таким образом, мы готовим потенциальных лидеров и кураторов малых групп. В дальнейшем выпускников «Школы волонтера» мы готовы рассматривать как руководителей проектов и потенциальных сотрудников. Это кадровый резерв. Прошедших обучение успешно мы рекомендуем на работу.

Таким образом, волонтер проходит через некий «социальный лифт», взрослеет и учится вместе с нами. Но работа с волонтерами — всего лишь часть от всей общей деятельности Ресурсного центра «Мосволонтер».

Еще раз следует сказать, что «Мосволонтер» — это не волонтерский центр в прямом его понимании. Мы не являемся поставщиком волонтеров под заказ. В первую очередь, мы Ресурсный центр, который носит прикладной характер. Мы формируем культуру добрых дел, создаем дополнительные возможности для нашего города благодаря взаимодействию «волонтер — НКО — бизнес — государство». Наша задача — работа с молодежью, вовлечение населения города Москвы в волонтерство в целом. Перед нами не стоит приказ относительно количественного увеличения числа волонтеров. Это, в первую очередь, задача качества и внедрения волонтерства в повседневную жизнь. Для того, чтобы через пару лет волонтерство стало нормой жизни, сознание людей менять нужно уже сейчас. Наша работа — своего рода «прививка волонтерства».

И если к нам приходит человек, который прошел обучение, поработал волонтером и предлагает нам запустить новый проект, то мы поддерживаем такую инициативу, даем ресурсы, помещения и помогаем воплотить идею в жизнь.

## Корпоративное волонтерство — это множество возможностей

### Опыт Мосволонтера

*Юлия Силенко, экс-заместитель  
директора Ресурсного центра «Мосволонтер»*

Корпоративное волонтерство — это участие сотрудников компании в волонтерской деятельности при поддержке и участии самой компании. Если сотрудники просто собрались в инициативную группу и пошли кому-то помогать, но при этом компания не разделяет их интересы, не проявляет лояльности, не хочет об этом знать — это волонтерство, но не корпоративное.

В идеальном представлении корпоративное волонтерство развивается при всесторонней поддержке компании, которая может помогать ресурсами или административными (управленческими) решениями. Где-то это выражается в том, что сотрудник может прийти на два часа позже, то есть волонтерство может занять часть его рабочего времени. Где-то это методическая или содержательная поддержка, вписанная в программу, когда осуществляются обучающие тренинги и семинары. Если у сотрудников это вызывает интерес, то компания идет навстречу. Вместо очередного тимбилдинга или мастер-класса по тайм-менеджменту она помогает организовать волонтерскую работу.

На моей практике координируют корпоративное волонтерство в компаниях чаще всего HR-менеджеры и PR-служба. Иногда эти функции (с разрешения руководства) берет на себя инициативный человек. Редко где есть отдел (сотрудник), функции которого заключаются в развитии именно корпоративного волонтерства. Хорошо, когда этим занимаются

конкретные отделы, службы. Тогда это прописывается как конкретная задача. Работа выстраивается системно. Предусматриваются результаты и конкретные шаги к действию.

Когда компания расценивает КВ как задачу, мы можем говорить о качестве и системности. Когда это зиждется на инициативе одного-двух людей, тогда это слабая история. Но и это важно, поскольку может представлять из себя корпоративное волонтерство в зарождающейся стадии. И если такую инициативу правильно развивать, она может стать частью корпоративной культуры компании.

Подход к развитию корпоративного волонтерства должен быть системным, должен быть спланирован как долгосрочная программа. Могут быть подготовительные и основные этапы, разные формы участия и т.д. Корпоративное волонтерство эффективнее, когда оно пронизывает разные сферы существования компании. Когда развитие КВ несистемно — это скорее разрушает, чем создает. Выезды два раза в год не принесут желаемых результатов ни компаниям, ни тем, кому хотят помочь. Если вспоминать про КВ от случая к случаю, не получится сделать это частью корпоративной культуры. Сотрудники не смогут почувствовать «силу волонтерства». Если компания, например, ставит себе цель улучшить имидж или наладить пиар, то это крайне затруднительно. Какой пиар от нескольких акций в год? Нерегулярность не дает развития. Это делается, скорее, для того, чтобы потешить себя.

## В чем состоит практическая польза от КВ?

Я знаю, что КВ интересно компаниям по нескольким причинам. Во-первых, это показывает некоторую социальную ориентированность и формирует своего рода положительную имиджевую составляющую: «Наши сотрудники не просто зарабатывают деньги, но они еще и делают добрые дела!» Во-вторых, такой вид деятельности позволяет увидеть сотрудников с личной (человеческой) стороны. Помогает выявить

какие-то особые качества, лидерские составляющие, показывает отношение и реакцию на ситуации. У управленцев и сотрудников HR есть возможность увидеть свой коллектив с иной стороны. Появляется возможность, зная как сотрудники ведут себя не на рабочем месте, адаптировать это под их профессиональные обязанности. Ну и в-третьих, КВ может стать частью корпоративной культуры компании, может объединить сотрудников вокруг одних ценностей. Это важно, если компания хочет долгосрочно и стабильно развиваться.

Дополнительная практическая польза для компании — это командное формирование, неформальное общение, создание общих интересов — всё то, что идет на пользу коллективу, оздоровлению его состояния.

## Какие направления есть в корпоративном волонтерстве?

При должном подходе и организации можно сделать все, что угодно. Самое очевидное — социальный блок. Он кажется самым понятным и простым: «Помоги тому, кто нуждается».

Это чувствуется особенно в преддверии праздников (Новый год, День защиты детей, День Победы). В такие периоды компании особенно хотят помогать детям в больницах и детских домах, одиноким ветеранам и прочим нуждающимся категориям граждан. Накануне праздника люди хотят приходить, дарить, играть, петь.

К нам в «Мосволонтер» постоянно обращаются с просьбой: «Помогите организовать». К Новому году количество таких запросов возрастает в десять раз по сравнению с другими месяцами. И мы понимаем, что если представители компании в декабре или январе поедут и что-то сделают, то нет никакой уверенности, что они поедут и в марте. Эти «порывы к добрым делам» происходят часто из эмоционального состояния, того, что сейчас называют «почистить карму». В марте же они возвращаются в нехватку времени, в «квартальную отчетность», «давайте подождем» и т.д.

Поэтому когда мы помогаем той или иной компании организовать «добрые дела», всегда проговариваем их дальнейшие намерения и возможность дальнейшего участия, объясняя, почему это важно.

Очень популярны «субботники». Например, почистить какую-нибудь реку, посадить деревья в вырубленной роще, облагородить заброшенный парк. Эти простые и понятные людям варианты уже давно стали традиционными и разражированными. Они известны даже офисному сотруднику, который никогда не изучал волонтерство детально.

Другие направления волонтерства мало популярны. Никто, к сожалению, не хочет организовать арт-волонтеров. А ведь можно договориться с музеем и провести бесплатную экскурсию, например. Сейчас это кажется слишком сложной схемой, об этом не думают, но мы в «Мосволонтере» рассказываем и знакомим с разными вариантами волонтерской деятельности.

## О каких возможных проблемах необходимо помнить?

Представления бизнес-компаний не всегда совпадают с запросами в социальной сфере и не всегда совпадают с возможностями некоммерческих организаций, которые могут выступить операторами волонтерской деятельности. У организаторов КВ нет целостного представления, что такое волонтерство, какие есть конкретные направления, формы участия, трудности, риски. Мало кто понимает, как выстраивается вся механика. Очень много в волонтерстве «слепых» зон и непонятных для посторонних людей процессов.

Я по опыту знаю, что бизнес-компания, интересуясь темой КВ, не всегда понимают, во что это выливается. Вот, к примеру, нам говорят: «Мы хотим сделать доброе дело. Предложите что-то на выбор. Лучше что-нибудь для детей». Мы предлагаем центр-приют для детей-инвалидов в недалеком Подмосковье, где по периметру здания выстроен бетонный забор. Со стороны приюта есть запрос: раскрасить, разрисо-



вать забор в том месте, где устроена детская площадка: радуга, цветочки... Чтобы дети, когда выходили на прогулку, не чувствовали себя в каком-то загоне. По-моему, очень понятный, простой запрос. Купил краску, нашел трафареты, привлек художника, который проконсультирует. Компания в ответ на это предложение говорит: «Лучше, мы где-нибудь цветочки будем сажать. Наши сотрудники не готовы морально и эмоционально к встрече с такими детьми — сразу станет жалко. Мы придем, потом уйдем, а дети там останутся». То есть, получается, есть общее желание, но как только оно становится конкретной задачей, это вызывает страх и неготовность воплотить желание в жизнь.

Организаторы корпоративного волонтерства должны знать об этой внутренней проблеме. Хороший понятный проект в итоге может получиться нереализуемым, потому что люди не готовы. При том, что с нашей стороны может быть оказана консультация, поддержка, обучение и т.д.

Нужно расширять горизонт. Волонтерство действительно бывает очень разным: культурное, спортивное, социальное, экологическое. И надо понимать, что КВ будет таким, каким компания его сделает.

## Что можно предложить бизнесу?

На самом деле, очень хороши несложные истории. Тот же пример — разрисовать стены. Конкретная задача, достаточно проста в исполнении, с конкретным результатом, который можно увидеть и пощупать. Такие проекты можно взять из любого направления. В каждом из них я рекомендую: начинайте с простого. Постепенно. Не нужно сразу спасать мир с полным погружением. Опыт показывает, что люди часто к этому не готовы и боятся.

Например, есть фонды, помогающие старикам. Периодически проходят акции по сбору благотворительной помощи: вещей и продуктов, необходимых в Домах престарелых. Есть куча вещей. Их нужно сортировать, разбирать, упаковывать, подписывать открытки и т.д. Мне кажется, это хорошая исто-

рия для корпоративного волонтерства. Потому что сотрудники могут приехать в конкретное место. Это не привязано ко времени, все могут поучаствовать. Не стоит начинать с поездок к бабушкам и дедушкам, если чувствуете, что вы или ваши сотрудники не до конца готовы к этому.

В области культуры это может быть помощь в музеях, учреждениях, где, если есть знание языка, можно переводить или проводить мини-экскурсии. Сейчас в Москве очень много интерактивных зон в музеях. Например, в Дарвиновском музее (он считается детским) поставили новую мультимедийную технику в интерактивной зоне, там сотрудникам нужна помощь.

Каждые выходные туда выходят волонтеры. Дети приходят, все трогают, спрашивают. Каждые выходные в течение года волонтеры помогают посетителям чувствовать себя в музее комфортно. Ты можешь пойти и побыть волонтером в Дарвиновском музее. Помочь детям сориентироваться, вместе с ними понажимать на интерактивные доски и рассказать им интересные истории про динозавров.

Если говорить про нас, то на городском уровне есть вполне понятный план мероприятий, где волонтеры очень нужны. Это крупные городские события, которые происходят в Москве не первый год, и волонтеры «Мосволонтера» всякий раз помогают в их проведении. Самые известные: патриотическая акция «Бессмертный полк», акция «Ночь в музее» и иные яркие мероприятия, которые проходят несколько раз в году. Разные компании могли бы при некоторой подготовке тоже участвовать, принося пользу людям. Чаще всего такие события — это событийное волонтерство (*event*). Программа «городские волонтеры» — это как раз про то, как помогать городу в разных направлениях — от крупных городских событий до ежедневных локальных мероприятий.

Еще есть много спортивных событий. В этом направлении нужны и встречи гостей в аэропорту, работа в качестве переводчика и помощь на площадке. Может потребоваться и помощь судьям: заполнять бланки, помогать командам. Спортивные события — это своя специфика.

Для корпоративного волонтерства каждое из этих направлений может стать началом. Тут хорошо исходить из предложений и задумок сотрудников самой компании. Мы как ресурсный центр можем пойти навстречу и вместе доработать их желание. Предположим, есть задумка заниматься с детьми-сиротами спортом. Есть достаточное количество сотрудников, и они хотят провести какие-то соревнования. Мы поможем найти тренера. Если нужно, поможем найти инвентарь или договориться с сиротскими учреждениями.

Если руководитель корпоративного волонтерства в компании задумает организовать что-то полезное в области спорта, культуры, в социальной области — он может связаться с «Мосволонтером». Мы готовы провести необходимое обучение, готовы профилно связать с теми, кто твечает за те или иные направления.

Если есть конкретная инициатива на конкретных предприятиях, то мы готовы эту инициативу рассматривать. И если поймем, что она состыковывается с вашим опытом и нашими возможностями — готовы провести обучение, предоставить информацию. Если мы говорим о том, чтобы компания смогла вписаться в план городских мероприятий, то это тоже возможно. Поэтому если представители корпоративного волонтерства придут, мы предложим то, что у нас уже есть. В случае если у нас этого нет в плане (например, мы не делаем программу к чемпионату по фигурному катанию, а нам говорят, что хотят именно фигурное катание), то мы в своей базе через партнеров, знакомых постараемся узнать, кто их делает, и нужна ли помощь. Можем и связаться с организаторами напрямую.

## Как организовать КВ?

Во-первых, ответственному лицу или инициативной группе следует «продать» свою идею руководству. Если руководство активно поддержит — это может стать основой. Параллельно нужно начать формировать группу единомышленников. То есть имеет смысл «продавать» идею, когда она уже как-то опредмечена в людях. Если я приду к начальству просто так,

без одного-двух единомышленников, то в ответ мне могут сказать: «Это твоя идея». Но абсолютно точно идею корпоративного волонтерства стоит проговорить с руководителями. Это позволить понять, на какие ресурсы и какое отношение можно рассчитывать при дальнейшей проработке вопроса. Вашу идею могут активно поддержать, а могут отнестись безразлично. Но и это важно, потому что позиция «не мешать» тоже очень важна в этом деле. Можно не помогать, но хотя бы не мешать.

Следующий шаг — сформировать общее видение, ответить на вопросы «Кому помогать? Что доброе сделать? Кто может стать партнером?» и т.д. И лучше искать ответы и формулировать их с помощью тех самых единомышленников и сотрудников, которые будут задействованы в исполнении придуманного. Формат может быть разный: «Мозговой штурм», обсуждение в свободной форме, предложение провести презентацию для всех сотрудников и попросить записаться, остаться тех, кому интересно. Надо обязательно публично обсудить эту идею. Дать возможность почувствовать себя причастным.

Старайтесь учитывать, чем сотрудники занимаются, понимать профиль компании. Если компания техническая, то, вероятно, люди там не работают в сфере «человек — человек». Им это сложно дается. То есть радикальное, резкое переключение области деятельности может быть воспринято негативно. Не стоит без подготовки и согласия вывозить к детям тех, кто никогда не работал с детьми.

Надо всегда помнить, что волонтерство идет дополнительно к работе сотрудников, поэтому оно не должно перегружать. В этом состоит один из главных вопросов: как замотивировать людей, как почувствовать эту грань. Ты не заставишь их, если они не хотят сидеть после шести, если у них есть семьи, дети. Поэтому важно вместе с людьми проговаривать, планировать, чтобы они чувствовали причастность и ответственность за то, что они вместе придумали и что им предстоит сделать. Нужно подключать к этому руководство: вводить льготы или мотивационную программу, стимулирующую дополнительно. И речь не о мотивации с помощью материального вознаграждения, а о признании и поощрении.

Следующий важный шаг — планирование. Оно тоже должно быть коллективным, должно учитывать мнения единомышленников и задействованных людей. Но самое важное планирование — это конкретные шаги к достижению цели. Должен быть последовательный и системный план.

Итак, первое, что нужно сделать, — проговорить идею развития корпоративного волонтерства с руководством, «продать» эту идею. Второе — провести предварительную работу, формируя команды единомышленников. Третье — сформировать общее видение и цель. Нужно продумать конкретный план с конкретными предложениями. Ну и обязательно приступать к реализации. Ничто не позволяет лучше понять и прочувствовать общее дело, чем само выполнение этого дела.

Безусловно, есть руководитель (лидер КВ), но и остальных участников нужно привлекать к процессу, формируя свой актив. Вместе с ними вы будете «наращивать мясо» и корректировать план действий. Задача руководителя КВ — «дожать» историю, чтобы этот план был целостный, системный, чтобы он учитывал мнения, интересы и возможности людей. Чтобы добрые дела не ограничились 23 февраля, 8 Марта и Новым годом. Иначе будет реакция: «Опять руководство что-то новое придумало, опять что-то внедрять будут. Ну ладно, потерпим, переждем — наиграются и отстанут».

## Как мотивировать сотрудников компаний?

Для мотивации сотрудников компаний (предприятий) в большинстве подходят те же способы, что и для обычных волонтеров. Показать и объяснить, что волонтерство — это личностное саморазвитие, приобретение «мягких» навыков в области общения с людьми, ведения переговоров, решения конфликтных ситуаций и т.д.

Волонтерство — это удовлетворение социальной потребности «сделать мир лучше», возможность помочь другому — а значит, помочь себе. Философско-ценностные вещи бывают

очень важны для людей, особенно среднего и старшего возраста.

Волонтерство — это всегда общение и новые знакомства, расширение своего круга контактов. Потом это может вылиться в приятельские отношения, дружбу и привязанности. Когда коллектив уже знаком профессионально, людям интересно общаться и на другие темы. Они говорят, что даже не знали, что у них в соседнем отделе работают такие сотрудники. Формируется некая общность людей по интересам, которым приятно вместе делать еще и какие-то добрые дела. Но к этим человеческим вещам (осознанным и понятным) добавятся еще бонусы от компании, которые могут выражаться в каких-то поездках, обучении, стажировках, командировках.

Доброе слово от лица руководителя компании приятно каждому сотруднику. Это может быть благодарность, грамота или даже денежная премия по итогам года, один дополнительный выходной, упоминание на доске почета, то есть какое-то общественное признание, которое происходит не только внутри небольшого коллектива, но и компании в целом. И это общественное признание, и признание руководящего состава может выражаться как в нематериальных составляющих, так и в материальных. Но не должно быть оплаты волонтерского труда. Волонтеры не получают денег за свой труд.

## Каким должен быть руководитель КВ?

Я думаю, что позиция ответственного за КВ мало совместима с другими рабочими позициями. Нельзя заниматься КВ в оставшееся от официального рабочего графика время. Управленческие должности должны быть изначально прошиты в основу направления.

Корпоративное волонтерство — это такой мини-волонтерский центр. Группа людей, собранная с помощью единой идеи. У человека, который управляет этим, могут быть помощники на добровольных началах, может быть свой актив. Он

может придумать себе какую угодно систему координации и выстраивания работы. Но тот, кто отвечает за результат, должен четко понимать, что это его работа. Это должно быть записано в его должностных обязанностях. Если есть ставка, на которой человек работает с прописанными обязанностями ответственного за корпоративное волонтерство, и этот сотрудник рассматривает это как свою работу и функционал, за который спросят, то там и результат будет ощутимый. Потому что он в это вкладывается, понимая всю ответственность.

Еще КВ часто очень зависит от личного участия того, кто за это отвечает. Личная вовлеченность, личный пример, харизма руководителя КВ, его личностные особенности, управленческие и организационные навыки — все это влияет на участие остальных сотрудников. Мне это кажется важным.

Руководитель КВ (ответственный за КВ) должен сам быть включен в то, что он делает. Его задача — не просто придумать проект и потом бессознательно принять в нем участие и повеселиться, а осознанно к этому подойти. Проанализировать, сделать выводы, перевести результаты в какие-то цифры, планы, стратегию развития. Он ведь не просто получает удовольствие от процесса, а он как управленец к этому подходит.

## Почему все идет не так?

Со стороны предложенная схема — вполне классическая: возьми людей, объедини их идеей, придумай с ними план и выполни его. Для кого-то это звучит банально. Но мы на опыте знаем, что в волонтерстве это все очень непростые задачи. Будьте уверены, все пойдет не так, как вы планировали! Почему? Потому что волонтерство — это всегда свободный выбор каждого. Потому что волонтерство — это прежде всего люди. А с людьми работать сложнее всего.

Да, схема выглядит очень просто, но нельзя просто собрать людей и сказать: «Завтра едем красить забор!» — и все сразу сказали «Как круто» — и пошли красить. Скорее всего, будет много вопросов. И на них нужно ответить, все объяснить. На предложение красить забор могут предложить покрасить

еще и стену, пообсуждают, что красить — забор или стену, в какой цвет и т.д. Это должно быть такое коллективное творчество, которое все примут и подпишутся: да, мы действительно за него проголосовали. Каждый должен почувствовать свою причастность к общему делу. Поверьте мне, директивный порядок здесь не работает.

Мы работаем с людьми, и у каждого свои личные особенности, своя мотивация, свое видение, как это должно быть. Поэтому работать с людьми — это самое сложное. В любой момент может сработать «человеческий фактор»: отказ, чрезмерная инициатива, игнорирование, неадекватное поведение или выгорание и апатия. Может случиться все что угодно. Мы можем два-три года вместе работать и каждый раз узнавать что-то новое о человеке. В этом сложность. Человека нельзя запрограммировать как производственный процесс, вбить все формулы и получить результат. Но это позволяет все время двигаться вперед, развиваться, придумывать новое, чувствовать, что делаешь важные вещи.

Я не считаю, что корпоративное волонтерство — это когда руководитель сказал, чтобы завтра всем выйти, а потом отчитаться об этой акции, сказать «Мы — молодцы!» Это не про волонтерство. Гораздо ценнее, когда ты видишь добровольное участие и инициативу сотрудников, их личный вклад в развитие общества.

## Опыт «Кофе Хауз» Инициатор должен быть «с искрой»

*Екатерина Салангина,  
экс-директор по маркетингу  
сети кофеен «Кофе Хауз»*

### Почему компании интересуются корпоративным волонтерством?

Для любой компании очень важна инициативность людей и их личная вовлеченность, работа «от сердца». Если у человека есть искра, идущая изнутри, то он готов двигать процесс и даже инициировать его. Такие сотрудники важны. И именно на таких и нужно опираться при организации корпоративного волонтерства.

Компаниям важна и работа над имиджем, стремление попасть в списки лучших работодателей. Это очень актуально. Каждой компании надо привлекать сотрудников, а забота о таковых и благотворительный имидж — весомые составляющие привлекательности.

При этом очень важно отсутствие сопротивления со стороны топ-менеджмента, его открытость. Ведь запросто можно столкнуться с негативом со стороны, например, финансового директора, несмотря на то, что затраты на волонтерство небольшие.

Очень важна личная вовлеченность того человека, который отвечает за корпоративное волонтерство. Не менее и, возможно, даже более важна вовлеченность руководства компании. Если кто-то из руководства лично хочет развивать волонтерство или какие-то благотворительные программы, то это уже половина дела.

Но процесс корпоративного волонтерства не может осуществляться только сверху.

Нужен и посыл «снизу». Нужна и вовлеченность в процесс «линейного» персонала. В случае компании «Кофе Хауз» это были и менеджеры, и официанты, от которых в свое время исходил этот самый посыл.

### Каким должен быть организатор?

В нашем случае предложение об организации КВ исходило от одного сотрудника — девушки, загоревшейся этой идеей и получившей зеленый свет от руководства. Она направляла идею в массы, постоянно размещала на нашем сайте информацию в специальном разделе, делилась фотографиями и подробными комментариями. Систематичность и постоянство сыграли свою роль. Удалось создать структуру. Причем тема волонтерства не прижилась у топ-менеджеров: да, была паратройка выездов (не помню точно, что мы там делали: с детьми играли или территорию убирали), которые заканчивались съемкой фото на тему «Вот мы помогаем детям!» И на этом, собственно, все.

А вот посыл, идущий «снизу», и инициатива «сверху» слились в удачный союз.

Я думаю, что важным элементом организации были постоянные напоминания, какие варианты помощи возможны: визиты к детям либо помощь физическая — например, ремонт, сбор игрушек, подарков, вещей и т.д. Важно разнообразие. Со временем народу стала так близка тема волонтерства, что ожидания были превзойдены! Однажды, собирая игрушки для детей, мы получили их невероятное количество!

Наша сотрудница занималась этим не только в свободное время, но и в рабочее. Ей удавалось комбинировать. Она могла сказать в рабочее время, что у нее, например, переговоры на тему волонтерства. У нее даже в личный КРІ был заложен показатель по волонтерству. По-моему, важно, когда ответ-

ственный сотрудник должен организовывать волонтерство именно как сотрудник, а не на добровольных началах.

Со временем эта сотрудница ушла в декрет, и история на этом закончилась. Новый ответственный не имел той самой искры.

Волонтерские акции проходили раз в месяц или полтора в свободное от работы время. Когда на волонтерские акции приглашались сотрудники «снизу», то директивы не было. Но на уровне топ-менеджеров она была. По отношению к линейному персоналу волонтерство, конечно, не было вписано в KPI.

## С чего начать?

Если бы руководством компании мне как топ-менеджеру была поставлена такая задача, я бы не отказалась. У меня такое отношение: есть приказ — значит, надо выполнять. И первое: мне было бы важно уточнить реальную мотивацию, зачем эта цель спускается от руководства.

Первый возможный мотив: человеку от чистого сердца хочется, чтобы его компания помогала людям. Очень просто. Помогала — и всё. При наличии достаточного штата сотрудников и при моей хорошей инициативе, думаю, сработало бы. Второй возможный мотив: экономическая выгода. Третий вариант: имидж компании. Все это вполне рабочие мотивации.

Я не верю в перспективность такой мотивации начальства, которая продиктована конкуренцией. Мол, у конкурентов есть волонтерство, надо и нам. В любом случае будут вылезать вопросы, на которые не будет ответов: «Зачем мы вообще этим занимаемся?», «Кому это нужно?».

После прояснения мотивации следует определить цели. Нужно понимание того, чего мы должны достичь, имея такие мотивы, и в какие сроки. Есть долгосрочное целеполагание и краткосрочное, например, на один год. То есть от мотива «почему мы работаем?» я перешла бы к конкретной формулировке «зачем мы работаем?» Здесь сформировала бы ряд показателей, по которому смогла бы оценивать свою работу.

## Что важнее: подходящая команда или высокая зарплата?

Одной из целей может быть выстраивание горизонтальных связей среди сотрудников. Волонтерские поездки могут повлиять на текучку кадров, снижая ее. Влияние, конечно, небольшое, но оно есть. Если сотрудники периодически участвуют в волонтерстве вместе, то их лояльность больше, они друг за друга держатся. Здесь проявляются дружба, отношения — вещи, которые стоят дорого. Просто так человек уже не разорвет связь. У меня даже есть примеры, когда у людей была возможность перейти на другую, более денежную работу, но они не уходили, так как у них есть ценность команды, коллектива, отношений, которая намного больше, чем некая прибавка к зарплате. Такие штуки действительно работают.

## Как работать с персоналом?

После целей следует перейти к формированию действий. Например, нужны ли нам ежемесячные посещения или еженедельные? Какое количество персонала необходимо задействовать? Какое количество мы реально можем задействовать?

В моем случае работа с персоналом сильно зависела бы от величины цели. Если цель грандиозная, и нам предстояло бы сделать многое, то допускаю, что пришлось бы волонтерство сделать так или иначе обязательным. Но тут многое зависит от вида персонала. Для тех, кто «внизу» (в нашем случае это официанты), я не делала бы волонтерство обязательным. Это не имеет смысла без дополнительной финансовой мотивации. До линейного персонала я доносила бы идею и информировала бы о происходящем, но не настаивала в принудительном порядке.

Можно мотивировать топ-менеджеров через цели, например, или премиальную часть, или в виде дисциплины. Все зависит от конкретной компании и стиля руководства. Кто-то предпочитает транслировать цель так: у нас есть задача, ее

нужно выполнить без объяснения причин. То есть директивный метод. Есть другой подход, занимающий больше времени, но более эффективный — через трансляцию мотивов, целей, более индивидуальный и мягкий подход. Я бы постаралась убедить, привлечь к делу руководителей кофеин. Тогда была бы высока вероятность, что они привлекут своих подчиненных.

В моем случае убеждать руководителей кофеин стали бы HR-менеджеры. Их взаимодействие на практике очень тесное. Управляющие кофеин напрямую подчиняются HR. Обычно вопросы, требующие участия персонала, решались в нашей компании командно, путем совещаний и обсуждений. То есть надо было бы вместе придумать, как это сделать, как заинтересовать персонал темой волонтерства.

В конце концов, нужен такой сотрудник, который бы волонтерство курировал. Кстати, надо понимать: если цель грандиозная, то для ее осуществления нужен отдельный человек, потому что на него будет возложено много обязанностей. Он просто физически не сможет совмещать свою постоянную работу с множеством новых обязанностей. У него не будет достаточно времени для этого. В таком случае вопрос найма отдельного человека (может, даже на полставки) неизбежен. И тут надо помнить о личных мотивах такого человека. Важна его заинтересованность. «Сбросить» эту деятельность на какого-то сотрудника — неподходящий вариант. Ища такого человека, я бы точно его спрашивала, хочет он этого или нет.

## Как вовлечь людей?

А вот дальше, чтобы люди начали ездить, их нужно каким-то образом вовлечь и увлечь. У каждого есть своя внутренняя мотивация. Необходима творческая составляющая.

Я бы устроила, например, «мозговой штурм», пообщалась с сотрудниками в режиме открытого стола. А почему ты поехал? А почему бы ты не поехала? Что ты сделал, чтобы поехать? Необходимо найти такие векторы, которые можно использовать. От компании к компании это может меняться.

Люди ведь разные, разная система ценностей, разный возраст. Нужно выяснять, что людям было бы интересно.

Работу с персоналом я начала бы с опросов. Они дали бы мне многое. Во-первых, можно было бы замерить первую точку, с которой начинается работа вообще, привести процентное соотношение, уровень позитивного отношения. Если говорить о долгосрочной перспективе, то хорошо бы смотреть, каким образом этот процесс сказывается на моральном состоянии людей.

Я бы спросила вновь прибывшего человека об отношении к волонтерству и благотворительности в целом, попросила бы рассказать о своем желании или нежелании делать что-либо в текущий момент, поинтересовалась бы, что этот человек представляет себе в грядущей перспективе. И это было бы материалом для работы с группой. Информация, собранная с помощью этих опросов, стала бы базой для реализации программы вовлечения.

Мы как-то внедряли новую систему стандартов, и она касалась всех: и линейного персонала, и менеджеров. И нам было понятно, что просто директивно это сделать нельзя. Не работает. Нужно, чтобы люди каким-то образом загорелись. Это была достаточно долгая история. Наверное, длиною в год. Были разработаны несколько вариантов игр, тренингов для менеджеров. Они были разбросаны во времени. Были также игры и тренинги для персонала другого уровня. То есть, новые стандарты внедрялись через вовлеченность и понимание. Безусловно, это преподносилось как работа. Посещение было обязательно, но внутри самого мероприятия заводился сильный игровой компонент. Это не было похоже на лекции: посмотрите пункт один, запишите, а потом я вас проверю. Была другая процедура реализации. В итоге через год мы достигли своего. Стандарты изменились.

Последнее понять особенно важно: если кто-то хочет изменить целый коллектив или вовлечь его в добрые дела, то нужно вкладываться и в таком виде. И на все это требуется время.

Чтобы сотрудники не игнорировали тренинги или игры по вовлечению, важно создать условия. Нужно продумывать

технологически, чтобы это было удобно по времени и месту. Чтобы для людей это посещение стало комфортным. Тогда вероятность, что они придут, высока. Нужно также, чтобы на первых участников эти тренинги произвели «вау-эффект». Дальше сработает сарафанное радио. А оно — очень сильная вещь. Люди начинают подтягиваться.

Следовательно, на первой волне нужно ударно вкладываться. Чтобы в сердце и голове человека появилась мысль, что его старания не впустую. Главное — не перегибать. Такие встречи должны длиться максимум два часа. После этого людей нужно отпускать. Вовремя начинать, вовремя заканчивать. Предлагать чай, кофе. Окружать вниманием, заботой. Каждого встречать, говорить каждому: «Классно, что ты пришел!» Важно наладить взаимодействие.

Нужно последовательно выстраивать такого рода контакт. Предложить человеку оставить номер телефона, чтобы созваниваться, спрашивать.

Очень важно наличие выбора в волонтерских программах. Даже выбор из двух элементов — это очень хороший выбор. Здесь все зависит от необходимости, интенсивности вложений. Что-то может со временем отвалиться само, если оно неработающее. На начальном этапе выбор дает некий потенциал, возможность вовлечь большое количество людей.

## Что делать, чтобы корпоративное волонтерство работало?

Еще очень важно вот что: если стремиться к результату, особенно, глобальному, то нужно понимать, что волонтерство — это определенная статья расходов. Если ставится такая цель, то бюджет должен обсуждаться. Люди сами по себе долго не будут ездить на своих машинах и покупать что-то на свои деньги. При этом, для меня ключевой является лояльность руководства к волонтерству. Чтобы каждый месяц не приходилось при согласовании бюджета кого-то уговаривать или что-то доказывать.

Чтобы такая история как корпоративное волонтерство сработала, нужно создавать в среде сотрудников дружелюбные условия. А это значит, что прописывать все нужно до мелочей. Например, если арендуется автобус или такси, то нужно продумать даже то, какую музыку включить в дороге.

Нужно внедрять дух принадлежности к некой общности, которая делает полезные и интересные вещи. Группа сотрудников должна притягивать.

## Как грамотно заниматься волонтерством?

Если бы речь зашла о социальном волонтерстве, о поездках в детский дом, например, то я всерьез задумалась бы о возможных рисках и для волонтеров, и для детей. Все подряд не могут туда ездить. Я сделала бы некое собеседование для прояснения. А если это невозможно по каким-то причинам, я сделала бы какие-то установочные встречи, оформила памятку и свод, вложив внутрь правила. Надо говорить о том, что есть определенные правила, что мы едем для того, чтобы сделать что-то хорошее. Представить правила возможно и в игровой форме.

Как менеджер я думала бы еще вот о чем. Основные обязанности, которые есть у сотрудника, могут ему по каким-то причинам не очень нравиться. И он может отговариваться тем, что ему нужно ехать или заниматься волонтерством, но при этом «косить» от своих обязанностей. Например, он не вышел на смену, потому что ему нужно было поехать или что-то подготовить.

## Кризис — помеха или стимул?

Мне кажется, что сейчас начнется упадок морального состояния. Люди начинают жить в постоянном стрессе, а такие благотворительные истории вытягивают из стресса. Да, с деньгами пока не очень, но можно себя вот таким образом реализовать. И мне кажется, что на фоне такого эмоцио-



нального негатива, который сейчас начинается, это можно вот так и преподнести. У людей становится меньше возможностей куда-то ездить, куда-то ходить, потому что все начинают думать об экономии семейного бюджета. Лишний раз не пойдешь, например, в кино с детьми, и это начинает давить на психику. И программа корпоративного волонтерства предоставляет возможность как-то расширить свои горизонты. Кризисное время подходит наиболее, ведь когда денег хватает, человек вовлечен в совершенно другие процессы.

То, что сейчас благоприятное время — это совершенно точно. У меня нет сомнений. Если бы я работала в некоем месте, где была бы поставлена такая цель, я отнеслась бы к этому с пониманием. Меня бы это никак не шокировало и не удивило. Но это касается только меня лично. Люди могут воспринимать одну и ту же ситуацию по-разному.

## Опыт фонда «Виктория»

### Удобно работать с НКО-операторами

*Ирина Швец, директор Ресурсного центра «Мосволонтер», экс-руководитель программы «Добровольцы» Благотворительного фонда «Виктория»*

### Как все начиналось?

Благотворительный детский фонд «Виктория» был создан в ноябре 2004 года по инициативе Николая Цветкова, Председателя Совета директоров ОАО «Финансовая корпорация «УРАЛСИБ» с целью качественного улучшения жизни детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, в первую очередь, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Одна из программ Фонда под названием «Добровольцы» состояла из трех проектов: «Корпоративное добровольчество», «Молодежное добровольчество» и «Системное добровольчество».

Я была разработчиком и руководителем этой программы. Нам помогали эксперты по добровольчеству Галина Бодренкова и Елена Захарова, Олег Решетников, Сергей Тетерский, Николай Слабжанин.

Нашей командой был изучен Международный и Российский опыт добровольческой деятельности.

Учредитель нашего Фонда поставил задачу разработать и внедрить долгосрочную модель помощи детям-сиротам, предоставляя возможность каждому сотруднику «Финансовой корпорации «УРАЛСИБ», неравнодушному к судьбе детей-сирот, реализовать себя в качестве волонтера (добровольного помощника) и лично принять участие в помощи детям.

Финансовая компания «УРАЛСИБ» присутствовала в 40 регионах РФ. Первый пилотный проект программы «Корпоративное добровольчество» мы реализовывали в трех регионах: Нижегородской, Смоленской областях и Краснодарском крае. Модель взаимодействия строилась на основе государственно-частного партнерства.

Регионы и детские дома тщательно отбирались. Во-первых, мы взяли регионы из разных федеральных округов, чтобы отработать модели функционирования программы в разных социально-политических и экономических условиях. Во-вторых, нам была важна поддержка администрации регионов, руководства филиалов Банка «УРАЛСИБ» и наличие сильной некоммерческой организации и, конечно, желание всех участников внести личный вклад в развитие добровольческого движения.

Одна из ключевых задач программы корпоративного добровольчества, помимо помощи благополучателю, состояла в описании организационной модели. В рамках нашей корпоративной культуры был разработан образ добровольца — «Человека доброй воли». Мы очень четко прописывали качества этого образа. Был разработан образовательный модуль по всем направлениям, при помощи которого мы проживали этот образ и приходили к осознанному участию в добровольческой деятельности.

Чтобы запустить полноценную работу в пилотных регионах, нам потребовалось 18 месяцев. Четкая проработка проекта на старте позволила добиться запланированных результатов. В итоге этот проект получил высокую внешнюю экспертную оценку и был тиражирован еще в 12 регионах.

## Подготовительная работа

Существует мнение, что если сотрудники той или иной компании в свои выходные занимаются добровольчеством, то это и есть корпоративное добровольчество.

Мы считаем это мнение не совсем корректным. Для нашего фонда и для ФК «УРАЛСИБ» корпоративное добровольче-

ство — это когда компания ресурсно поддерживает своего сотрудника. Корпоративное волонтерство было вписано в стратегию развития компании, а это ключевой фактор успеха.

Под это выделялись ресурсы, проводились мероприятия. Это было полноценное направление в структуре бизнес-компании.

Когда мы начинали, КВ было исключительно идеей учредителя. Никто другой из руководителей не понимал, зачем это нужно. Была проделана большая подготовительная работа только для того, чтобы вовлечь огромное количество топ-менеджеров.

Я ездила на встречи с презентациями, рассказывала, что такая деятельность позволяет выстраивать взаимодействие с сообществом на взаимовыгодных условиях, формирует позитивное общественное мнение о бизнесе и является малобюджетной рекламой в сообществе. Говорила, что это очень важно при формировании и укреплении корпоративного духа, что такая деятельность позволит развивать горизонтальные связи в компании, удерживать лучшие кадры.

Надо понимать, что у всех топ-менеджеров в компаниях есть образовательные модули. Туда мы включили и наши программы, чтобы рассказать, какая польза для компании, для сотрудников, и что именно нужно сделать для запуска проекта.

Для нас было важно, чтобы добровольчество рассматривалось компанией как услуга по отношению к сотрудникам. Это был ключевой момент.

Прежде чем начинать совместную деятельность, направленную на помощь детям-сиротам, в бизнес-компаниях мы провели исследование, целью которого было определить потребности и готовность к корпоративному добровольчеству, и выявить потенциал сотрудников для участия в добровольческой деятельности.

Очень важно было понять на старте основные факторы внутри компаний, влияющих на развитие добровольчества, и выработать рекомендации для запуска системных программ в компаниях.

Опрос проводился через единую электронную систему. Было важно понять, хочет ли сотрудник участвовать в добровольческой деятельности. Если хочет, то какие у него мотивы, запросы. Исследование разделяли между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками. Результаты были потрясающими. Исследование также позволило нам определить ключевую группу благополучателей. Практически 80% хотели помогать детям-сиротам. В результате исследования мы выяснили желания добровольцев, уровень осознанности и возможности компании.

Работа изначально предполагалась многосторонняя. В нее планировалось вовлечь большое количество участников — фонд «Виктория», ФК «УРАЛСИБ», детские учреждения, местные органы государственной власти, СМИ, местные НКО. На наш взгляд, без участия всех сторон невозможно сделать качественный системный и долгосрочный проект. Приезжая в регион, мы проводили круглые столы, собирали всех участников, рассказывали о нашей модели, о том, как мы предлагаем выстроить наше взаимодействие.

Важным партнером были СМИ. Даже в 2010 году СМИ мало говорили о теме сиротства, а если и говорили, то очень некорректные вещи. Нам было важно получить их как союзников и обучить, как говорить на эту тему правильно, чтобы не навредить.

В отношении учреждений в той или иной степени был задействован административный ресурс. Но нам было позволено выбирать детские учреждения. Например, были случаи, когда я приезжала, а директор мне говорил: «Вот, ваши волонтеры сейчас всех детей разберут. А нам что делать: закрываться что ли?» В таком учреждении мы не работали.

## Главная идея

Добровольческая помощь может быть системной и эффективной лишь в том случае, когда при ее планировании учитываются реальные потребности детских учреждений и их воспитанников. Поэтому было принято решение о созда-

нии «базы потребностей» ребят из детских учреждений. Мы собрали более 8000 индивидуальных и коллективных просьб. Все поступившие в ходе анкетирования запросы были проанализированы, систематизированы, проранжированы по степени актуальности. В ходе исследования было выявлено, что основные индивидуальные потребности детей подразумевают помощь со стороны наставников-добровольцев в учебе, спорте, при занятиях творчеством, совместном проведении свободного времени и др. Основные потребности детских учреждений состояли в проведении тематических занятий, праздников, экскурсий и походов, ремонте и обустройстве помещений, профориентации воспитанников.

Результатом нашей подготовительной работы стала «карта наложения» потребностей и возможностей.

База потребностей размещалась в бизнес-компаниях. В результате сотрудники понимали, что детский дом — это не безликие дети, а абсолютно конкретные Петя, Вася, Маша, Катя, и у них есть ясно обозначенные потребности. Учитывая вышеперечисленные нужды детей и детских учреждений, мы разработали комплексные программы мероприятий, направленные на духовно-нравственное развитие, формирование навыков здорового образа жизни и профилактику вредных привычек, профориентацию и развитие творческих способностей детей.

Например, кому-то из детей была нужна помощь в учебе, кому-то хозяйственно-бытовые навыки, кто-то хотел научиться печь пироги, кто-то вышивать, кто-то заниматься спортом.

Под это все создали вакансии. Например, ребенок говорил, что очень хочет научиться играть на гитаре, и эта потребность «висела» в базе, и мы искали сотрудника компании, готового помочь.

Отдельно мы определяли базу потребностей самих учреждений. Например, входя в детское учреждение, мы видели, что там нужен капитальный ремонт, не хватает финансирования на проведение дополнительных экскурсий и т.д. Их интересы тоже важно было удовлетворить.

## Работа с НКО. Система операторов

Разумеется, добровольческая деятельность не являлась профильной для «УРАЛСИБа», поэтому на местах в качестве связующего звена между бизнесом и благополучателем выступали местные НКО-операторы, которых Фонд выбирал на конкурсной основе. Нам был важен уровень этой организации, профессиональные качества сотрудников, которые там были, программы, которые они реализовывали. Важно было и то, как их поддерживает государство, какая у них репутация.

Мы заключали договор и давали четкое техническое задание по шагам. Мне было важно, чтобы всё везде было системно. При этом все три региональные программы отличались друг от друга, везде были свои «изюминки».

Волонтеры предоставлялись местными филиалами компании «УРАЛСИБ». В итоге в нашем проекте принимали участие 12 бизнес-компаний — все из финансовой корпорации «УРАЛСИБ». Оператор выявлял фронт работ для добровольцев (база возможностей, вакансии для добровольцев), привлекал потенциальных участников мероприятий, организовывал добровольческие мероприятия, продвигал добровольчество с помощью СМИ как ценность и важнейший ресурс современного общества.

Роль фонда «Виктория» была в разработке модели, во внедрении ее, в создании социальной инновации. Наши операторы на местах не работали сами по себе. Мы мониторили их работу, проверяли аналитические отчеты. Не просто: мероприятие прошло — и все счастливы. Такие отчеты нас не устраивали.

Кстати, изданные тогда методические пособия для регионов до сих пор имеют ценность.

Важной задачей НКО было проведение исследований в детских учреждениях, сбор базы потребностей. Это огромная, колоссальная работа. НКО также формировали информационное поле в регионе. Знакомили с программой и отчетами местные власти, СМИ.

НКО передавали базу потребностей и вакансий в компании, а менеджеры должны были разместить, оповестить и найти подходящих людей.

Таким образом НКО привлекали добровольцев, готовили их, мотивировали, организовывали их труд, поощряли, сопровождали. НКО анкетировали и беседовали сотрудников. Находили оптимальное для них дело.

НКО предлагали конкретные программы, согласовывали их с нами и детскими учреждениями, чтобы вписаться в их программу, проговаривали ресурсную базу с органами власти.

В каждом сиротском учреждении был определен ответственный сотрудник — куратор.

А рядом с ним стоял сотрудник НКО, который курировал эту программу и осуществлял связь между учреждением и бизнесом. Кураторов обучали мы. В противном случае мы могли как угодно организовать наши группы, но нам были бы не рады в детском учреждении. Образовательные блоки были рассчитаны на кураторов, сотрудников детского учреждения и детей.

Оказалось, что благодаря нашей программе по работе с детьми мы повысили уровень компетенций НКО. Мы обучили их бизнес-подходу, научили говорить на понятном для бизнеса языке, просчитывать результаты, шаги, ресурсы, которые в это вкладываются. Чтобы быть в отношении бизнеса партнерами, а не просителями.

Это важный момент взаимодействия, когда за стол переговоров садятся сильная власть, сильный бизнес, детские учреждения, СМИ и профессиональные некоммерческие организации.

Все организации, с которыми мы сотрудничали, сейчас успешно работают в своих регионах. Наши программы продолжают.

За время реализации проекта удалось добиться, чтобы в каждом филиале «УРАЛСИБа» были свой бюджет на благотворительность, координатор и необходимые ресурсы для реализации. К тому же, мы научили НКО получать гранты.

## Программа корпоративного волонтерства

Ключевой момент в наших программах — это осознанное добровольчество, осознанное участие. Принуждение разрушает основу добровольчества.

Программа состояла из пяти направлений: привлечения, подготовки, мотивации, поощрения и сопровождения. Под все эти блоки были расписаны инструментарий, мероприятия и учебные курсы.

Во всех наших курсах (неважно, на кого они были ориентированы) был базовый элемент — знакомство с благополучателем, то есть с ребенком-сиротой. Когда мы обучили сотрудников, как нужно качественно и партнерски взаимодействовать с ребенком, то почувствовали разницу. Очень важно изучить основы, чтобы не навредить ни себе, ни ребенку. Был разработан специальный инструктаж.

На старте мы проводили интересный тренинг. Деловая игра «Пять ключей корпоративного добровольчества». Сами сотрудники разрабатывали инструментарий своей работы по всем направлениям. Были задействованы общие журналы, рассылки и т.д.

На старте программ волонтерская деятельность проводилась в выходные дни. Но когда все начало работать и руководители увидели плюсы для своих компаний, почувствовали выгоды, то выделили для волонтеров и рабочие дни. Мы видели, как благодаря этой программе менялся микроклимат внутри компании. Участие топ-менеджеров в мероприятиях спустя какое-то время стало естественным.

В региональных филиалах компании «УРАЛСИБ» висели четкие планы волонтерской работы на месяц, квартал, год. База вакансий всегда была актуальной.

Конечно, в итоге в программе участвовали далеко не все, не более 5%. Главный для нас вопрос — это грамотное выстраивание процесса, мотивирование. Надо признать, что вся система корпоративного волонтерства — это дополнительная нагрузка для компании и сотрудников. Общее собрание

и знакомство, информационные рассылки, несколько учебных мероприятий, первичное собеседование, потом работа с детьми и т.д. Но для нас важно было сделать добровольчество престижным и привлекательным. Когда наша система заработала, то быть причастным к этой истории стало модным. В компаниях создавались волонтерские клубы, где выстраивались дружеские отношения, где была возможность неформально пообщаться вне работы.

Начинающим волонтерам мы предлагали побыть наблюдателями, приехать на мероприятие, но не принимать в нем активного участия. Так они лучше встраивались в работу.

Важно сказать о благодарности. Безусловно, добровольческая деятельность не должна оплачиваться, но, на наш взгляд, очень важно говорить «спасибо» и поддерживать обратную связь. Координатор сам определял, как именно сказать волонтеру «спасибо», но и корпорация поощряла своих волонтеров. На всех крупных мероприятиях у нас был добровольческий круг, где мы представляли лучших волонтеров и награждали их. Все это поддерживалось в компании на очень высоком уровне.

Добровольчество по-своему полезно для сотрудников. Это развитие определенных компетенций, которые трудно приобрести, даже получая какое-то образование. Плюс сотрудники бизнес-компаний — это узкая специализация. А участие в добровольческой деятельности — это развитие компетенций прежде всего в социальной сфере. Общение позволяет выстроить горизонтальные связи между сотрудниками.

Для компании важно и ее позиционирование как социально ответственной. Это и лояльность местной администрации и жителей территорий — потенциальных клиентов компаний.

Безусловно, вся система выстраивалась ради одной ключевой цели — помочь ребенку! Все ребята, которые принимали участие в нашем проекте, сами становились добровольцами. Это была ключевая идея инклюзивной модели. Нами была разработана такая технология: в каждом учреждении была создана добровольческая команда, куда входили ребенок, успешный школьник, студент, сотрудник бизнес-компания.

Таким образом, ребенок мог видеть всю цепочку роста от успешного школьника до успешного бизнесмена. Дети в рамках группы разрабатывали свой благотворительный проект. Либо он был направлен на своих младших братьев и сестер, либо на какую-нибудь область, которую они сами для себя определяли. Обучали этих ребят таким образом, чтобы наравне со всеми они могли говорить, принимать решения, защищать проекты. Благодаря этой программе мы снимали диагнозы многим детям. Они, перешагнув этот барьер, очень стремительно росли и развивались.

На мой взгляд, такие программы очень нужны не только детям, но и взрослым. Они помогают понять и почувствовать, что помогать другим приятно и совсем несложно. Подчас все, что от нас требуется — это частичка внутреннего тепла, немного свободного времени и желание помогать. Начавшаяся дружба взрослых из ФК «УРАЛСИБ» и детей из подшефных детских домов продолжается и по сегодняшний день, и у наших коллег еще много возможностей сделать жизнь ярче, разнообразнее и осмысленней. И для себя, и для тех, кто только начинает жить.

## Быть волонтером в «Клубе волонтеров»

*Илья Екушевский,  
руководитель «Клуба волонтеров».*

*Дарья Манакова,  
исполнительный директор «Клуба волонтеров»*

### В чем основное отличие системного и несистемного волонтерства?

Для меня важно разделять системное волонтерство и несистемное, спонтанное. Несистемное — когда человек по зову сердца и души откликается на чью-то беду, иногда делает это неосознанно. Он в случае, например, чрезвычайной ситуации может мгновенно мобилизоваться и прийти на помощь. Так было в дни наводнения в Крымске — тысячи людей откликнулись и оказали значительную помощь.

Системное волонтерство — нечто другое. Человек ощущает потребность кому-то помогать постоянно или длительно. Он делает серьезный осознанный шаг: решается съездить в детский дом и поддержать детей-сирот, помочь старикам в доме престарелых или навестить в больнице онкобольного ребенка. Важно делать это не разово, а систематически.

У каждого из нас есть свой внутренний план. И если предполагается помогать кому-то всерьез, то человек смотрит, куда бы ему встроиться. «Волонтерить» всегда комфортнее в группе единомышленников, одному решиться на такой шаг сложнее. Амбициозные люди пытаются сразу сделать что-то свое, но это непросто и порою малоэффективно. Поэтому более правильно — войти в мир волонтерства через существующую волонтерскую организацию.

Системное волонтерство — это возможность включения в какую-то работу, которая уже проводится и выстроена, которая основана на многолетнем опыте, где помощь оказывается систематически, эффективно и безопасно для обеих сторон. В итоге мы видим результат.

## Почему «Клуб волонтеров»?

«Клуб волонтеров» создан волонтерами и из волонтеров. Конечно, у нас есть организационная структура, своего рода иерархия с вертикальной формой управления. Основной костяк — наиболее опытные волонтеры, те, кто готов нести больше ответственности. Они влияют на организационные процессы, помогают их выстраивать, в отличие, к примеру, от волонтеров-новобранцев, которые не совсем еще понимают то, чем занимаются. Им предстоит многому научиться и найти свое место среди нас.

В Клубе большая часть волонтеров — девушки. Период активного волонтерства — около одного года. Средний возраст волонтеров — 25 лет. В этом возрасте молодые люди как раз подходят к вопросу создания семьи и устройства в жизни. Именно жизнь, кстати говоря, «вытягивает» людей из волонтерства, и это естественно. Меняются жизненные обстоятельства, и соответственно, волонтеры не могут ездить так активно, как раньше. Люди уходят, но на их место приходят новые волонтеры. В последнее время их все больше и больше. «Клуб волонтеров» постоянно растет.

Почему мы с самого начала выбрали название «Клуб волонтеров»? Потому что клуб — это прежде всего сообщество единомышленников. Для меня лично это особая гордость, что у нас волонтер чувствует принадлежность к такому важному социальному элементу, как клуб волонтеров. Не уверен, что подобное есть в других волонтерских организациях, но точно знаю мнение многих наших волонтеров, что у нас какой-то особый дух. Попробую пояснить на примере. Если волонтерская группа создана на базе какого-то благотворительного фонда, то зачастую этот фонд, его сотрудники, попечители

и создают этот дух. Ни в коем случае не хочу никого обидеть, но в большинстве фондов волонтер — скорее, рабочая сила. В нашем же случае нет никаких попечителей, спонсоров, все создано волонтерами и их усилиями. Даже я как руководитель «Клуба волонтеров» все равно являюсь ровно таким же волонтером, как и остальные наши ребята. Поэтому, я полагаю, этот особенный внутренний волонтерский дух в нашей организации зарождается потому, что каждый волонтер чувствует себя полноценной частью Клуба.

Для меня волонтер — прежде всего, единомышленник и соратник. Единомышленник, потому что у нас обоих схожий взгляд на проблему и у обоих желание помочь. Соратник, потому, что он не только также думает, но и вместе со мной что-то реально делает. Есть сопричастность в конкретных действиях.

## Зачем волонтеры в детском доме?

Для наших подопечных детей в детских домах и интернатах волонтер — это друг. Наш вид волонтерства существует, на мой взгляд, только потому, что нашим подопечным крайне не хватает именно теплых дружеских отношений. По тем или иным причинам у них нет родителей и близких, и они редко чувствуют простую человеческую поддержку. Дети, конечно, дружат между собой. Но мы же все понимаем, насколько значима для каждого ребенка дружба со старшими, с теми, на кого можно равняться. Конечно, у подопечных есть воспитатели, педагоги и само руководство социальных учреждений. С ними у детей также складываются определенные человеческие отношения. Но все эти сотрудники, в общем-то, являются надзорным органом, так как воспитанники находятся в детском доме или интернате под надзор в соответствии с законодательством.

Понятно, что во время наших поездок к детям мы не можем дать им серьезное образование, заменив учебу в школе, или усыновить, став их родителями. Разница в возрасте у нас

15–20 лет, большая часть волонтеров еще достаточно молодые ребята. Поэтому в наших силах оказать посильную поддержку детям в их трудный период жизни. Мы просто дружим, общаемся, пытаемся донести до них что-то полезное, например, через какой-то увлекательный мастер-класс. Для нас особенно важно, чтобы между подопечными и волонтерами возникали не только дружеские отношения, но и происходило какое-то действие.

Я полностью убежден, что мы как волонтерская организация не можем в один момент изменить систему и ликвидировать сиротские учреждения. Миссия «Клуба волонтеров» — поддерживать детей-сирот, которые волею судьбы уже оказались в сложной жизненной ситуации. Мы пытаемся поддержать детей своей дружбой, собственными знаниями и умениями, делаем это на простом понятном человеческом уровне. Или, по-научному говоря, на коммуникативно-ценностном уровне.

Важно также упомянуть, что «Клуб волонтеров» — не благотворительный фонд, у нас нет активного сбора пожертвований и спонсоров, нет бюджета и сотрудников, даже педагогов. Соответственно, мы не имеем возможности в ежедневном режиме заниматься с воспитанниками социальной адаптацией или профориентацией. Это другая ниша помощи, требующая основательного бюджета и финансирования.

«Клуб волонтеров» не выполняет функции органов опеки и попечительства: у наших волонтеров нет ни специального образования, ни возможности заниматься устройством детей в семьи. Этими и другими социально важными делами занимается масса государственных и благотворительных организаций, это их специализация. Наша ниша — зона человеческой поддержки.

На протяжении многих лет, пока наши подопечные находятся в стенах детских домов и интернатов, мы общаемся и дружим с ними, пытаемся передать простейшие бытовые навыки. К примеру, детям важно знать о самых элементарных вещах: от завязывания шнурков на ботинках до правил дорожного движения. Или через мастер-классы мы стараемся знакомить детей с важными бытовыми навыками, будь то удаление

кутикулы для старшеклассниц или столярное дело для мальчишек. Безусловно, определенную информацию до детей доносят в социальном учреждении, но мы точно знаем, что бытовых навыков никогда не бывает достаточно. Век живи — век учись. Был случай, когда в одном детском доме оказалось, что дети не умеют кататься на велосипеде, потому что рядом нет отца, старшего брата или взрослого товарища, которые могли бы научить этому простейшему, казалось бы, действию. В упомянутом случае через нашу организацию спонсор передал около 100 детских велосипедов, но они долго стояли без дела — дети обходили их стороной, пока не научили волонтеры.

При этом, надо понимать, что волонтер сегодня есть, завтра его нет, год поездил и перестал. Поэтому нам как организации очень важно продолжать свою системную работу и на место ушедшего волонтера срочно вводить нового.

Кстати, замечу, что волонтерство нужно и самому волонтеру, для него крайне значимо быть полезным и востребованным. Ведь именно за этим он и пришел. Получается, и это очень важно, что волонтерство в нашем случае — это когда сходятся две стороны, каждая из которых имеет свою цель: у одних есть потребность общаться, дружить, узнавать что-то новое и учиться новому, а у других есть желание помочь, стать полезным и чем-то поделиться. Поездка волонтеров в детский дом — это, по сути, точка соприкосновения двух миров — детского и взрослого.

## Какая бывает мотивация?

Я многократно спрашивал у наших ребят, как они попали в «Клуб волонтеров». Чаще всего мне говорили, что, мол, «однажды задумался, что хочу помочь, и решил, что наверняка есть такой клуб или сообщество, в котором можно было бы начать «волонтерить». Набрал в поисковике слово «Клуб волонтеров» и так попал на ваш сайт». Это означает, что человек сделал личное усилие. Его не привел друг, ему не навязали социальную рекламу, не подтолкнули к действию, он сам сделал первый шаг и при этом абсолютно осознано.



Кстати, я всегда очень гордился этим, так как мы приложили огромные усилия, чтобы наш волонтерский сайт достиг первого места в поисковой выдаче. Большая часть волонтеров к нам приходит именно через Интернет и по собственному осознанному решению. Это особые люди.

Мой опыт говорит, что среди волонтерских мотиваций самая популярная — это желание помочь. Многих приводит нужда быть полезным и востребованным. Первое, что скажет любой волонтер-новичок, что он пришел помочь; второе, что он пришел помочь и себе в том числе, так как ощущает внутри себя огромное желание чем-то поделиться. Большой процент волонтеров — это люди, которые еще не имеют своих собственных детей, порою еще нет даже спутника жизни. Поэтому у людей есть свободное время, которое можно уделить кому-то еще, кому в этот момент нужна поддержка. Волонтеры в такой момент пытаются реализовать свой внутренний потенциал доброты, стремятся стать полезными и, при этом, обрести какую-то дополнительную ответственность. Помимо этого, сегодня хороший тон — соответствовать каким-то общепринятым и социально значимым веяниям, поэтому в «Клуб волонтеров» приходят друзья, друзья друзей и знакомые.

Некоторых в благотворительность приводит простой интерес: дома престарелых, больницы, детские дома — это что-то такое стороннее и непонятное. На подсознательном уровне людям интересно узнать, что это и как это функционирует, но это совсем небольшой процент волонтеров. Ребята достаточно быстро втягиваются в работу и мотивация «хочу помочь» выходит на первый план.

Среди мотиваций есть и такие, с которыми мы не готовы работать. Например, когда человек пришел к нам рьяно спасать мир. Вот так, сходу, даже не разобравшись в каких-то общих вопросах, не говоря о деталях.

Безусловно, немало усилий приходится прикладывать лидерам организаций и руководителям волонтерских групп, чтобы постоянно мотивировать ребят и не позволять им эмоционально выгорать. Заниматься системной благотворительностью не так легко, как кажется на первый взгляд. Волонтеры

все здоровые и адекватные, но когда они приезжают в детский дом и видят, каково там детям проводить свое единственное детство в жизни, то увиденное их очень печалит. Выдержать это непросто, но нужно вопреки всему продолжать быть позитивным и проводить свою работу. Нередко у волонтеров, особенно новичков, после возвращения из детского дома можно наблюдать некоторую внутреннюю растерянность. Поэтому мы стремимся работать с такими волонтерами, пытаемся осознанно и взвешенно объяснить им, что мы должны продолжать поддерживать наших подопечных и верить в лучшее будущее.

## Почему важно быть в системе?

Я уверен, что именно волонтеры, сами друг для друга, должны оказывать наибольшее влияние на активность в занятии благотворительностью. Если все будут на одной волне, то эффективность от нашей работы будет заметно выше. Мы должны вместе ставить цели, привлекать и объединять других людей вокруг этих целей.

У нас есть управляющая команда — группа активных волонтеров, которые мотивированы тем, чтобы «Клуб волонтеров» функционировал завтра также, как сегодня. Для нас очень важно, чтобы в мотив волонтеров была встроена тема поддержки нашей организации. Все сообщество, весь многолетний труд, скажем так, наше колесо, крутится только благодаря ежедневным усилиям каждого из нас. Не останавливаться — это наше общее негласное правило.

Меня часто спрашивают — а что движет «Клубом волонтеров»? Я всегда говорю: пример другого. В свое время несколько лет подряд очень активно «волонтерил», ездил в детские дома и интернаты, практически каждые выходные был с детьми и невольно собственным примером показывал остальным, как искренне стремлюсь поддержать их. И сегодня с не меньшим энтузиазмом разговариваю с новичками, пытаюсь заразить их нашим делом и приобщить к верчению волонтерского колеса. На мой взгляд, единственный двигатель «Клуба волонтеров», который мы когда-то заложили, — «делай как я», «давай делать вместе».

Каждый наш волонтер встроен в нашу организацию, у него есть несколько вариантов, как он может помочь сообществу, то есть поддержать не только наших подопечных, но и помочь развитию «Клуба волонтеров». Но прежде нужно пройти определенный путь, пожить в сообществе, понять, как все устроено. Это важно, так как именно в этом кроется мотивация, о которой я уже говорил. Когда человек сопричастен к такому большому делу, и он видит, как все сложно работает, видит, какие усилия прикладывают такие же люди, как и он, как они мобилизуются и координируются ради общего дела, он больше не может стоять в стороне. Со временем у волонтера появляется ощущение, что он — полноценная часть сообщества. У него включается ответственность не только за подопечных, но и за сообщество в целом.

## Как звучит основной принцип волонтера?

Главный принцип «Клуба волонтеров» — не навредить. Не навредить детям, не навредить волонтерам. Отсюда — наши критерии отбора: насколько новобранцы здоровы, адекватны, позитивны и неопасны для детей и для нашего сообщества. Волонтер всегда отвечает за свои поступки и действия. При детях мы не курим. Категорически запрещен алкоголь. Самое главное для нас — быть полезными детям.

В нашей системе сразу проявляются те, кто не готов быть ведомым. А ведомым надо быть. Никто заставлять тебя не будет, жизнь в сообществе вынуждает волонтера становиться активным, иначе нам будет не по пути. Также для нас очень важно, насколько человек порядочен, можно ли ему что-то доверить. У нас некоммерческая организация, мы все делаем сами, поэтому участие каждого важно и значимо. Если какая-то задача поставлена, например привезти со склада коробку карандашей, необходимую для творческого мастер-класса, а волонтер безответственно отнесся к этому заданию, то в итоге мы можем расстаться с ним. К таким вещам относимся очень серьезно, так как работаем непосредственно

с детьми. В нашем деле важно иметь рядом надежное волонтерское плечо и доверять друг другу.

Чтобы такое большое сообщество работало правильно и эффективно, нам необходима довольно жесткая дисциплина. Отношения с руководством социальных учреждений мы выстраиваем годами, а ошибки в нашей работе могут привести к необратимым последствиям. Поэтому мы разработали внутренние правила, свод принципов, по которым мы живем. Возможно, это сильно ограничивает свободу волонтеров, но такова цена работы с детьми, рисковать мы не можем. Фактически любой шаг, который выходит за рамки наших правил, волонтер вынужден согласовывать с управляющей командой «Клуба волонтеров». Детские дома и интернаты, которые мы посещаем на протяжении нескольких лет, находятся достаточно далеко, и до них еще нужно добраться на собственных машинах. Движение в колонне, распорядок дня, расписание мастер-классов, перечень рабочего реквизита: все четко регламентировано. К тому же, постоянно присутствует контроль. Наши волонтеры принципиально не позволят человеку быть балластом в команде. Если мы видим, что волонтер бесхозно шатается по детскому дому и не участвует в мастер-классах, такой волонтер больше не попадет с нами в поездку. Если кто-то из волонтеров приезжает недостаточно подготовленным, к нему применяются дисциплинарные замечания. Существует целое дисциплинарное положение, которое регламентирует, как действовать в том или ином случае. При этом, конечно, мы стараемся быть объективными. Очень важно волонтеру выстроить отношения с кураторами, потому что именно они в поездках являются самым ответственным лицом.

За время нашей деятельности разработаны и внедрены сотни мастер-классов. В год мы проводим более двух тысяч занятий с детьми. Мы знаем, какие эффективны, а какие — нет. При выборе мастер-классов мы отдаем предпочтение тем, которые способствуют развитию мышления и внимания, находчивости, развитию творческих и физических способностей. Со временем сформировалось понимание тех мастер-

классов, которые необходимы в детских домах. Но мы всегда открыты для новых идей и предложений. На нашем сайте существует не только раздел с подробным описанием готовых мастер-классов, но и специальный раздел, где волонтеры могут предложить свои наработки. В этом разделе мы вместе рассуждаем, насколько мастер-класс будет интересен и значим для детей. Безусловно, у нас можно получить как критику, так и поддержку. Из предложенных новых идей примерно половина обычно приживается. Лучшие мастер-классы мы стараемся тиражировать при работе во всех двадцати пяти социальных учреждениях, которые поддерживает «Клуб волонтеров». До тиражирования лучших идей мы проводим учебные мастер-классы для самих волонтеров, где все желающие могут учиться или делиться опытом.

## Как стать волонтером?

Мы стараемся делать так, чтобы люди осознанно, по велению сердца приходили к нам в Клуб. Это должны быть их выбор и желание. Но мы как организация несем ответственность за тех людей, которые приедут с нами в детский дом или интернат. Поэтому с каждым новичком, который желает к нам присоединиться, у нас проходит предварительная встреча. Существуют некоторые возрастные ограничения для наших потенциальных волонтеров, связанные, в первую очередь, с тем, что молодого человека ребенок быстрее воспримет как друга, нежели человека в зрелом возрасте.

Перед тем, как человек сможет присоединиться к нашему сообществу и совершить свою первую волонтерскую поездку, ему необходимо посетить День открытых дверей, который проходит у нас регулярно раз в две недели. Такие дни проводят наши опытные волонтеры. На Дне открытых дверей новички знакомятся с презентацией о Клубе, узнают, как он появился, как у нас все устроено и организовано, как проходят поездки к детям, какие у нас правила, что мы делаем и как помогаем. Даже если человек, ознакомившись с презентацией, решит для себя, что он еще не готов заниматься

волонтерской деятельностью, то, по крайней мере, он будет знать, в чем заключается отличие детского дома от школы-интерната.

Проведение Дней открытых дверей — один из важнейших блоков организационной структуры «Клуба волонтеров». Именно после посещения новичками Дня открытых дверей у них складывается общее впечатление об организации. Они слушают, задают вопросы, решают для себя, готовы ли они посвятить часть своей жизни волонтерской деятельности. Поэтому у нас существует целая команда волонтеров, которая работает над проведением Дней открытых дверей. Ребята встречают новичков на входе, рассылают приглашения, обрабатывают анкеты, ведут и показывают презентацию. Для нас также очень важно иметь первый визуальный контакт с новичками. Мы видим людей, которые к нам пришли, и можем на первом этапе отсеять тех, кто явно нам не подходит: по поведению или возрасту человека, например.

Безусловно, наша основная коммуникация друг с другом происходит через сайт и форум «Клуба волонтеров» ([club-volontеров.ru](http://club-volontеров.ru)). На сайте представлена вся основная информация о нашей деятельности, видны все финансовые отчеты, свежие новости.

Любой новичок через сайт получает информацию, как попасть на День открытых дверей. Он заполняет анкету и присылает фотографию на аватарку. На форуме волонтеры общаются между собой, обсуждают подготовки к поездкам и клубным мероприятиям, обсуждают рабочие вопросы и решают организационные моменты.

Изучив сайт, новичок понимает, что «Клуб волонтеров» ведет огромную системную работу по управлению волонтерским сообществом. Он имеет свою управляющую команду, состоящую из обычных людей, таких же волонтеров, каким хочет стать он сам. Именно поэтому обязательным условием является то, что каждый волонтер должен быть зарегистрирован на сайте, в разделе форума, иметь свой особенный опознавательный знак и иметь аватарку с фотографией своего лица. Таким образом, это дает понимание всем волонтерам,

что мы — единая команда, одно целое, и все мы идем к одной цели — поддержать детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Сила «Клуба волонтеров» — в его духе единства!

Заполнение анкеты на вступление в Клуб, посещение Дня открытых дверей, ожидание первой поездки к детям — все это своего рода проверка мотивации потенциального волонтера. Насколько человек готов преодолеть первые трудности, потратить на это время, осуществить первую поездку и в дальнейшем влиться в жизнь Клуба — решать ему. Мы, со своей стороны, прикладываем немало усилий в работе по привлечению новичков. Тысячами брать волонтеров и работать с ними мы тоже не можем.

### **Как становятся полноценным членом «Клуба волонтеров»?**

После прохождения всех регистрационных и ознакомительных процедур новичок может записаться на первую волонтерскую поездку. Запись производится через форум сайта, где существует раздел «Благотворительные поездки». Там указаны все текущие поездки недели (поездки к детям проходят каждые выходные дни на протяжении всего учебного года), а также выложено расписание поездок на три месяца вперед.

Новичок, который первый раз едет в поездку, может испытывать разные чувства: радость, счастье, страх, волнение. Очень важно поддержать его, показать, что мир волонтеров — сплоченная команда, уверенные в себе ребята, готовые прийти на помощь днем и ночью и никогда не бросить в беде. Показать ему, что дети в интернате — такие же обычные дети, которые любят смеяться, играть и кушать сладости. Поэтому во время первой поездки новичок знакомится с миром волонтеров и миром детей и решает для себя, подходят они для него или нет. Около 30% новичков уходят после своей первой поездки, но 70% остаются и вливаются в жизнь Клуба.

У некоторых людей после первой поездки открываются глаза на многие вещи. Они видят то, что раньше было им недо-

ступно. Кто-то видит плохое, кто-то — хорошее, но наша задача заключается не в том, чтобы возить людей в интернаты на экскурсию. Мы, прежде всего, стремимся дать детям то, чего им там, в интернате, не хватает: общение, дружбу и внимание.

Если новичок отлично проявил себя в поездке, нашел контакт с детьми и волонтерами, то мы с радостью принимаем его в члены Клуба и даем статус волонтера. Он становится полноценным членом волонтерской команды Клуба и имеет право участвовать в жизни организации.

### **Кто такие кураторы и зачем они нужны?**

Любой волонтер, активно проявивший себя в Клубе, может стать куратором учреждения и, тем самым, войти в состав Управляющей команды «Клуба волонтеров». А это уже совсем другие обязанности и совсем другая ответственность. «Клуб волонтеров» — это уникальное место, где человек может раскрыть и реализовать свой жизненный потенциал. Клуб волонтеров дает возможность повысить свои лидерские качества, организаторские и ораторские способности. Мы ведем постоянную работу с волонтерами, выявляем наиболее способных и успешных ребят, обладающих качествами человека, который сможет повести за собой команду. Поэтому отбор кураторов проводится очень тщательно. С каждым ведется собеседование, подготовка проводится несколько месяцев, так как мы понимаем, какой огромный функционал на него ляжет, и какова его роль в жизни Клуба и организации в целом.

### **Что делает куратор?**

Во-первых, куратор — это, прежде всего, лидер! Лидер своей волонтерской команды, с которой он едет в поездку к детям. А во-вторых — психолог. Это человек, который должен организовать команду волонтеров, подготовить программу дня, согласовать все организационные вопросы с администрацией

учреждения, просчитать материальные стороны поездки, постоянно работать со списком актуальных нужд учреждения, работать с новичками, улаживать различные спорные и конфликтные ситуации с волонтерами, работать со спонсорами и уметь многое другое. Это человек, который должен быть примером для других волонтеров, именно на него должны равняться ребята и перенимать волонтерский опыт. Вот таких уникальных людей «Клуб волонтеров» имеет в своем активе!

Во время поездки к детям куратор является главным лицом, отвечающим как за поездку в целом, так и за безопасность детей и волонтеров. Вся поездка проходит под четким руководством куратора, и все волонтеры обязаны слушать и выполнять его распоряжения. К вопросу дисциплины мы подходим жестко, так как понимаем, что едем в закрытое учреждение к детям.

Риски очень велики в случае неблагоприятной ситуации. К тому же, если у нас не будет четкой организации волонтерского приезда, и каждый волонтер будет сам по себе перемещаться по территории детского дома, то пользы такая поездка не принесет никому.

Все организационные вопросы в детском учреждении решает только куратор. Он является связующим звеном между волонтерами, детьми и администрацией. Именно от него зависит успех поездки. Зачастую у куратора практически нет времени и возможности провести мастер-класс или пообщаться с детьми во время поездки, так как он все время занят организационными вопросами. Очень непросто провести программу дня с 20 волонтерами на 100 детей.

Одна из важнейших задач, которую необходимо решать куратору практически каждый день, — это сохранение хороших отношений с администрацией учреждений. Ведь эти отношения выстраивались годами, мы имеем очень хорошую репутацию в поддерживаемых нами учреждениях. Нас знают, нам доверяют, и мы должны делать все возможное, чтобы сохранить это доверие. Роль куратора здесь невероятно велика. Именно он ведет все переговоры с администрацией, согласовывает даты поездок, программу дня, обсуждает выезды детей

на организованные нами мероприятия, решает вопросы с нуждами и т.д. И во многом от их диалога зависит судьба Клуба.

Помимо организации волонтерских поездок, куратор активно участвует в административной деятельности Клуба. После каждой поездки куратор обязательно пишет отчет, обозначает наиболее яркие моменты поездки или выносит на всеобщее обсуждение проблемную ситуацию. Следит за поступающей на склад гуманитарной помощью, участвует в общих собраниях, голосованиях. Кураторы — это лицо и марка Клуба. Очень важно, чтобы они всегда были на высоте.

## Как организованы волонтерские поездки?

Всего мы поддерживаем около 30 различных детских учреждений. Каждое из них имеет свои особенности и специфику. В одном учреждении дети имеют коррекцию, в другом — нет; в одном интернате живут дети с глубокой умственной отсталостью, в другом — взрослые люди, не способные читать и писать. Следовательно, в каждый интернат волонтеры готовят свою программу, подходящую под специфику развития детей. Все поездки происходят по выходным или праздничным дням. В каждый поддерживаемый нами детский дом или интернат с периодичностью примерно раз в месяц приезжает волонтерская группа, возглавляемая куратором. Каждую неделю наши волонтеры совершают 4–6 поездок к детям. Более сотни волонтеров еженедельно посвящают часть своей жизни благому делу. Один из важнейших принципов, которого мы всегда придерживаемся, заключается в том, что мы приезжаем ко всем детям, находящимся в интернате в день приезда волонтеров. Мы не выделяем детей по возрасту, по уровню развития, статусу или еще как-то. Мы понимаем, что раз ребенок оказался в детском доме или интернате, то, значит, он уже попал в беду и ему нужна поддержка. Мы следим за соотношением количества волонтеров и детей в детском доме или интернате, чтобы мы могли охватить всех детей, проживающих там. В среднем

каждый волонтер посещает детский дом или интернат раз в месяц.

Каждое учреждение имеет свой «костяк» опытных волонтеров, около 10 человек. Это ребята, которые минимум один год посещают данный интернат или детский дом. Именно на них рассчитывает куратор, составляя программу дня и готовясь к поездке.

Каждый вторник в 12.00 на форуме Клуба открывается запись в волонтерские поездки. Указываются названия учреждений, в которые в ближайшие выходные дни будут совершены поездки. Указывается программа дня, ответственный за все человек и лимит волонтеров, которые могут принять участие в поездках. «Костяк» волонтеров автоматически попадает в запись, так как именно они проводят все мастер-классы и осуществляют всю программу поездки. Остальные волонтеры и новички могут записаться в поездку по желанию. Очень важно, чтобы волонтер, записавшийся в поездку, подключился к подготовке к ней и взял на себя какую-либо функцию: помощь в мастер-классе, закупка реквизита, помощь с авто и т.д. Для продуктивной поездки куратору очень важно иметь в команде активных волонтеров, а не балласт.

Новички, записавшись в свою первую поездку, участия в подготовке к поездке не принимают — едут ознакомительно. Но в дальнейшем, после принятия новичков в волонтеры, куратор рассчитывает на их помощь и поручает им различные задания.

## Из каких этапов состоит путь волонтера?

Важная задача волонтера на первом этапе — определиться, сколько ответственности и обязательств он в силах понести. То есть определить стабильный и регулярный график своего участия в деятельности Клуба, чтобы на него (волонтера) можно было рассчитывать и поручать ему определенные задания. По мере вовлеченности волонтера в жизнь и деятельность

Клуба уровень его ответственности возрастает. Ему поручают быть ответственным за мастер-класс, клубное мероприятие, акцию, ярмарку. Если волонтер везде справляется отлично, у него есть все шансы войти в состав Управляющей команды и стать куратором.

В Клубе развита система «карьерного роста». Каждый пришедший в Клуб новичок начинает свой путь волонтера. У кого-то он длинный, у кого-то — короткий. Но ясно одно: для того, чтобы волонтеру доверили проведение мастер-класса в поездке или организацию клубной акции или мероприятия, он должен себя активно проявить и положительно зарекомендовать, а также иметь определенный волонтерский опыт, полученный в Клубе. Таким образом, «карьерный рост» волонтера происходит естественным образом, зависящим от него на 100%.

Со временем опыт волонтера растет, его постепенно привлекают к внутренним административным задачам Клуба. Здесь многое зависит и от желания самого волонтера, и от его знаний по роду профессии.

Волонтеры-юристы помогают Клубу в юридических вопросах, дизайнеры — в разработке афиш и листовок, лингвисты и копирайтеры пишут новости на сайте.

Есть ребята, которые работают с фотоальбомами Клуба, интервьюируют, занимаются тимбилдингом, складами и т.д. Здесь очень важно поддерживать ребят, мотивировать их. Главное — давать им понять, чтобы они своим примером привлекали к выполнению этих функций и других, более «молодых», волонтеров.

Все поездки к детям осуществляются на личных автомобилях волонтеров. Эти ребята изначально несут на себе повышенную долю ответственности. Они везут команду волонтеров за 200–300 км от Москвы. Жизнь волонтеров в какой-то степени находится в их руках. К тому же, движение во время поездки происходит в виде автоколонны, что также требует необходимого навыка и знаний.

Волонтеры выполняют колоссальное количество задач: начиная от встречи новичков на Дне открытых дверей

и заканчивая принятием важнейших решений в деятельности Клуба. Но независимо от того, до какой должности дослужится волонтер, он все равно начинает свой волонтерский путь с новичка.

## Как стать куратором?

Пройдя тщательный отбор и собеседование, волонтер назначается куратором. Это большой шаг в жизни волонтера. Многие волонтеры, назначенные кураторами, на первых порах очень сильно переживают. Задают много вопросов более опытным кураторам, учатся, стараются. У нас хорошо развита преемственность поколений, кураторы помогают друг другу советом и делом и, тем самым, мы поддерживаем наш внутренний командный дух.

Одной из основных задач куратора является организация поездки таким образом, чтобы каждый волонтер был на своем месте, на своем мастер-классе и мог уделить внимание 5–7 детям. Ведь количество приезжающих волонтеров всегда меньше, чем детей в детском доме. Очень важно уделить внимание каждому ребенку. У нас есть такие учреждения, где находятся лежачие дети. В таком случае волонтеры ходят по комнатам и занимаются с детьми.

Если куратор планирует уходить, то на поиск его замены может уйти до полугода. Конечно, желательно подобрать волонтера на замену из «костяка» курируемого куратором учреждения, так как он знает особенности и нюансы именно этого интерната или детского дома. Но иногда куратором назначается волонтер, который один-два раза был именно в этом интернате или детском доме, но при этом имеет все необходимые личностные качества, чтобы стать куратором.

Быть куратором непросто. Ведь в среднем куратор в два раза больше посвящает своего личного времени волонтерской деятельности, чем обычный волонтер. Но, тем не менее, если наш волонтер проходит путь куратора, то он получает бесценные знания и опыт, которые ему еще не раз пригодятся на протяжении всей его жизни.

## В области волонтерства успехи в бизнесе ничего не значат

*Илья Екушевский,  
руководитель «Клуба волонтеров»*

Сейчас и в России, и в других странах многие компании несут серьезную социальную ответственность. Разумеется, это некоммерческая часть их бизнеса. Они занимаются этим, отдавая дань общим современным тенденциям, по доброте душевной их руководства или сотрудников. Подстегнуть к корпоративному волонтерству может и конкуренция, при которой в выигрыше те, кто развивает какие-то эффективные социальные инициативы.

Когда компания имеет ресурс в виде сотрудников и заинтересована в той или иной социальной теме, она может вовлечь туда этот ресурс. То есть это не тот случай, когда сторонняя волонтерская организация задействует сотрудников компании в какой-то благотворительной акции, а когда сама компания заинтересована в том, чтобы внутри себя разработать ту или иную социальную инициативу, где участниками будут именно ее сотрудники.

## Кто имеет преимущество?

Корпоративное волонтерство во многом способствует лояльности сотрудников к компании. Если кто-то из сотрудников-волонтер на стороне, то есть участвует в деятельности, например, какого-то благотворительного фонда, — это одно. Но наверняка в своей компании делать добрые дела гораздо приятнее, во-первых, потому что здесь знакомые люди, во-вторых, есть дополнительные ресурсы. Волонтерство внутри компании способствует дружбе, сотрудники лучше узнают

друг друга, знакомятся с коллегами из других отделов, в том числе сближаются с руководством.

Корпоративное волонтерство в том числе — это возможность компании показать сотрудникам свою социальную ответственность, социальный ориентир. В результате возможны какие-то плюсы в виде взаимодействия внутри коллектива, выработка командного духа. Мне кажется, здесь обе стороны имеют преимущества.

## Сколько стоит КВ?

Программы корпоративного волонтерства требуют как минимум какой-то реквизит, чье-то время, может быть, и средства. В развитых компаниях затраты на социальные программы могут доходить до десятков миллионов рублей. Начинается все порой с малого, потом приходят к тому, что надо развивать инициативы во всех филиалах, централизованно. Нередко могут быть созданы штатная единица или даже несколько специалистов, которые занимаются развитием корпоративного волонтерства внутри компании.

Для компании при всех преимуществах есть и минусы, в том числе и для самих сотрудников, ведь корпоративное волонтерство — это неурочное время, а значит, дополнительная нагрузка. Нужно всегда стремиться находить баланс.

## Корпоративное и осознанное волонтерство — как?

Самый главный вопрос в том, насколько компания подготовлена к началу волонтерских программ. Если у компании нет опыта, то вне зависимости от ее уровня, от ее бизнес-успехов, у нее в волонтерском деле может вообще ничего не получиться. Гипотеза о том, что волонтерство внутри компании должно быть каким-то образом устроено и эффективно работать, должна быть хорошо проработана и подтверждена. И только тогда усилия станут эффективными. Большинство

компаний в этом вопросе на первоначальном уровне совершают ошибки, так как изначально серьезно не исследуют эту тему. Понятно, что со временем это, конечно, изменится, выработаются какие-то методики, появятся лучшие практики, но сейчас далеко не все работают эффективно.

У «Клуба волонтеров» был опыт сотрудничества с компаниями. Мы — чисто волонтерская самостоятельная некоммерческая организация, но в какой-то момент решили попробовать взаимодействовать с компаниями, организовать благотворительные инициативы совместно с их сотрудниками. В итоге на практике получилась нестыковка. В нашей организации волонтеры отдаются своему делу на 100% и подходят к нему со всей серьезностью, но корпоративные волонтеры рассматривали волонтерство скорее как интересное времяпрепровождение, то есть не ощущали всей меры ответственности. Со стороны компании начинающий волонтер не совсем понимает предмет. По сути все сводилось к тому, что компания предлагала внутри «присоединяйтесь» — и многие сотрудники откликнулись, но в итоге наша практика так и не стала эффективной. Совместные благотворительные акции с компаниями в «Клубе волонтеров» не проходили должным образом, и мы решили их приостановить, отчасти, возможно из-за того, что мы сами что-то не доработали со своей стороны. В любом случае, мы уяснили, что это два совершенно разных мира — осознанное волонтерство и корпоративное. Сотрудникам компаний с ходу сложно понять, что волонтерство — это серьезный процесс, что здесь есть конкретная методика, существуют важнейшие принципы: «Не навреди», «Будь эффективным» и т.д.

В общем у нас этот опыт не прижился, и в итоге мы поняли, что совмещать осознанное волонтерство с корпоративным нам тяжело. Также стало ясно, что если включать сотрудников в работу сторонних волонтерских организаций, то, во-первых, это не будет ответом на определенные ожидания компаний, во-вторых, у каждой сторонней организации есть свой «устав», и там с каждого волонтера спрашивают очень серьезно, независимо откуда он пришел. То есть корпоративные волонтеры в сторонних волонтерских организациях не задерживаются.



Если же взять устав нашего «Клуба волонтеров», то волонтеры понимают, что все строится на них самих. То есть, если они не шевелятся, то и организация не шевелится. Поэтому мы с первых дней эту мысль доносим. И очень важно, что в нашем случае человек сам захотел кому-то помочь, нашел наше волонтерское движение и начал с ним волонтерить. Это был его осознанный ответственный шаг. Это не рассылка по электронной почте или еще что-то, что не всегда мотивирует правильным образом.

Все-таки идеальный волонтер — это человек, который принял для себя осознанное решение помогать всерьез и надолго.

### **Что не нужно делать при посещении детских домов?**

Волонтерам прежде всего надо понимать, что у ребёнка в детском доме или школе-интернате особое психологическое состояние. Чтобы работать с ним или даже просто приехать к нему в гости, нужно четко понимать свои цели и задачи в детском доме, иметь определенное понимание, как себя вести и как стать полезным. Естественно, в нашей организации это понимание складывалось годами. Волонтеров мы прежде всего обучаем, какое-то время они посвящают изучению нашего прошлого опыта. Есть кураторы, которые следят, чтобы во время поездок к детям все шло в соответствии с правилами и было максимально полезно для детей. Мы заботимся и о волонтерах.

Подготовка волонтера до начала его деятельности, правильный ввод в предмет — важнейший этап. Неподготовленные волонтеры могут навредить, потому что они просто могут не понимать какие-то важные моменты. К примеру, в «Клубе волонтеров» есть такой принцип, как дистанция в отношениях с ребенком. Ее нельзя нарушать. В этом вопросе легко навредить: приблизиться, подружиться, что-то пообещать, а в следующий раз не вернуться, как-то расплатить ребенка в психологическом плане. И здесь, конечно, могут появиться

проблемы. Здесь надо понимать, что детский дом — это особый мир, со своим стилем и графиком жизни, есть вещи, которые можно делать и которые нельзя. И прежде чем начать помогать, нужно хорошо понимать: как функционирует учреждение, какую функцию несут воспитатели и администрация, какие там распорядки, правила, как правильно и эффективно поддержать детей в трудной жизненной ситуации, чтобы не навредить.

### **Что наиболее важно при поездках в детские дома?**

Большинство благотворительных организаций в нашей стране старается помочь детям на этапе их пребывания в социальном учреждении. Они помогают в приобретении каких-то важных жизненных навыков, оказывают поддержку при социализации и первых шагах детей во взрослой жизни. Это, определенно, достаточно серьезные и сложные процессы. Благотворительные организации финансируют различные образовательные программы, устраивают детям дополнительные занятия, в том числе дистанционно, пытаются повысить уровень квалификации педагогов в учреждении. Это действительно важно и нужно. И волонтер в этом сильно не поможет. Но он полезен в другом.

Жизнь в детском доме — это сложная штука. Режимный объект с высокими стенами, где ребенок самостоятельно не может никуда выйти. На обед он ходит по расписанию, ложится спать по расписанию и т.д. Государство дает кров, питание, образование, лечение, присмотр. При этом часто забывают, что есть такая важная часть жизни, как дружба и общение. Ребенку важно видеть перед глазами пример взрослого человека, на которого он хотел бы быть похожим. Наша организация именно на этом и специализируется. Наши творческие мастер-классы для детей — это некая форма общения, которую мы используем для взаимодействия с ребенком. Приехать в детский дом, посадить ребенка на колени и разговаривать с ним, гладить его по голове — это не наш формат работы.

Наши встречи с увлекательными элементами призваны посеять в ребенке зернышко добра. Мы как бы говорим: мы приехали к тебе за сотни километров не просто поразвлечь, повеселить, а стать для тебя другом. Со временем у волонтеров и детей складываются дружеские отношения. Мы приезжаем достаточно часто. Дети приобретают знание о людях, а в общении со взрослыми подчеркивают нечто важное для себя, что позволяет взглянуть на мир совершенно по-другому.

### **В чем состоят риски для волонтеров?**

Если волонтеры неправильно встроятся в этот процесс, то несоответствие ожидания и того, что они увидят в детском доме, может раз и навсегда перекрыть их порыв. Возможно, что первый неправильный шаг в этой сфере перечеркнет в дальнейшей жизни вообще все попытки реализовать себя в социальной теме. Поэтому надо очень грамотно и аккуратно вводить новичков в эту сферу, подготавливать их самым тщательным образом. Но главный риск — понимание своей неэффективности и разочарование. Профессионал — тот, кто делает свое дело эффективно. Нельзя с ходу стать опытным волонтером, нужен правильный процесс подготовки и адаптации. Обучение и поддержка волонтера на каждом его шагу — это главное отличие волонтерских организаций от благотворительных инициатив в компаниях.

### **С чего можно начать?**

В стране есть масса волонтерских организаций, опыт которых можно исследовать. Поэтому первый шаг — собрать максимум информации. Второй — определить свои ресурсы и возможности. Третий — понять спрос на волонтерство внутри компании.

Идеально направлять усилия корпоративных волонтеров туда, где они действительно сильны. Например, это *pro bono*\* волонтерство. То есть волонтерство, когда можно помочь сво-

ими профессиональными навыками. К примеру, есть рекрутинговая компания. Не заставляйте же ее красить заборы! Сотрудники этой компании могут оказать профессиональную помощь в своей области и организовать мероприятия по профориентации для детей или научить старшеклассников готовить грамотное резюме или проходить собеседование.

Мне очень импонируют компании, которые в качестве КВ выбирают разовые мероприятия, которые проводятся ежегодно или раз в квартал с помощью своих волонтеров. Тогда усилия больше сфокусированы. Я знаю несколько хороших примеров, когда компании исключительно своими усилиями проводят интереснейшие и в то же время серьезные мероприятия. Например, творческий фестиваль, спортивные соревнования. В этом случае может сформироваться команда актива внутри компании, которая берет за организацию этого процесса, а через них подтягиваются другие люди. Здесь большой плюс в том, что компания стремится провести мероприятие самым лучшим образом. Срабатывают репутация, определенные амбиции.

## Быть волонтером в фонде «Подари жизнь»

*Гузель Латыпова,  
Руководитель волонтерского проекта  
в Благотворительном фонде «Подари жизнь»*

Основная задача фонда «Подари жизнь» — помощь детям с онкологическими и гематологическими заболеваниями. Фонд вырос в свое время из группы инициативных волонтеров, и многие из них продолжают сегодня работать или волонтерить в фонде.

Волонтер для нас — это человек, который по доброй воле из искренних побуждений хочет помочь другим людям, хочет немножко изменить мир к лучшему. Для меня как руководителя волонтерского направления фонда волонтеры — это единомышленники, друзья и помощники, однозначно не подчиненные. Я к ним отношусь с очень большой любовью. Каждый из нас — волонтеров и сотрудников — это один из множества кирпичиков, из которых и складывается фонд «Подари жизнь».

Волонтеры объединяют разные направления фонда, больницы и отделения, родителей, детей. Для фонда это бесценная связь с подопечными и родителями, а их — с фондом.

Волонтеры приходят скрасить больничную жизнь ребенка, помочь и детям, и родителям пережить это непростое время. Ребенок должен жить максимально полной жизнью даже в больнице, и волонтеры помогают изменить качество этой жизни к лучшему. Порой речь идет о последних месяцах и неделях жизни ребенка, никогда нельзя угадать, кому лечение поможет, а кому — нет.

По отношению к нашим подопечным детям в каких-то больничных отделениях волонтеры могут быть друзьями, даже очень близкими друзьями, а в других отделениях индивидуального общения нет вообще, волонтеры проводят исключительно

групповые занятия и мероприятия. Откуда эта разница? Мы даем возможность каждой волонтерской группе развиваться так, как хочет координатор и группа. И поэтому, так у нас заведено, у каждой группы есть свое лицо и своя неповторимая индивидуальность. Мы это поддерживаем. У нас ни одна волонтерская группа не похожа на другую.

Разнообразие досуга пациентов зависит от выбора волонтерской группы. Где-то волонтеры выпускают с детьми детский журнал, а где-то снимают выпуски «Детского ТВ». Где-то волонтеры больше сосредоточены на творческих занятиях, а где-то любят устраивать детям праздники и играть в настольные игры. Количество проектов зависит от отделения, часто задачи, которые ставит перед собой группа, сильно разнятся. Даже в одной и той же больнице группы могут принципиально по-разному работать и, соответственно, могут реализовывать разные проекты. Естественно, мы (те, кто руководит волонтерским направлением фонда) помогаем им делиться опытом и распространять интересные практики с одного отделения на другое.

Кстати, не все знают, что у нас есть волонтерская группа в онкологическом отделении Боткинской больницы, где лежат взрослые люди. Перед ними стоят другие задачи, и проекты у них совершенно другие, чем в детских больницах. Например, «Тележка радости» — это когда волонтеры развозят по палатам соки, угощения, прессу.

### Какие волонтеры есть в фонде?

Волонтеров фонда мы делим на больничных и внебольничных. К больничным волонтерам мы относим всех тех, кто имеет прямые и регулярные контакты с детьми в больницах. К ним предъявляются более строгие требования, они проходят достаточно длительный отбор и ряд фильтров, и обязаны пройти медицинский осмотр.

Внебольничные волонтеры, как правило, выполняют разовые задачи и не посещают больницы на регулярной основе. Дизайнеры верстают детские журналы и макеты афиш; води-

тели встречают детей на вокзалах и в аэропортах, и возят их на мероприятия; юристы консультируют родителей по телефону; курьеры развозят документы и дежурят на акциях; переводчики помогают перевести выписки и полезные для нас материалы. Есть еще проект «Дни красоты», в рамках которого парикмахеры, визажисты и мастера маникюра регулярно радуют мамочек в отделениях. Когда у мамы хорошее настроение, то и ребенок становится счастливее.

Выездные мероприятия — очень крупный внебольничный проект, который реализуют 50 замечательных волонтеров. Благодаря этому проекту ежемесячно порядка 400–500 наших подопечных и их мам выезжают на самые интересные мероприятия в Москве (концерты, музеи, спектакли и т. п.).

Больничные мероприятия — проект, в рамках которого группа из 20 волонтеров организывает визиты артистов, клоунов, аниматоров. При этом от больничных волонтеров требуется встречать гостей и писать отчеты о проведении этих мероприятий.

И есть волонтеры, которые помогают административно, в первую очередь координаторам — сотрудникам фонда. Они обрабатывают анкеты поступивших детей, работают с документами, отвечают за поставку хозсредств в отделения и т. д. Административные волонтеры очень хорошо разгружают координаторов. Например, волонтеры-писатели, которые по специальному опроснику опрашивают вновь поступивших родителей, чтобы у фонда была готова справка по каждому ребеночку. В результате мы имеем некий базовый текст, на основе которого наши сотрудники-писатели делают развернутые тексты для сайта или отчеты перед благотворителями.

## Какие волонтерские проекты есть в больницах?

Перечислю самые популярные волонтерские проекты, которые реализуются так или иначе в разных больницах.

**«Друзья в больнице».** Поддержка волонтеров незаменима на всем протяжении лечения. В самые радостные и самые трудные моменты ребенку и его семье необходим друг. Человек, с которым можно попить чаю с тортиком, обсудить киноновинки, собрать коллекцию марок или узнать все о подводной рыбалке.

Помощь волонтеров незаменима и в самые непростые моменты лечения — когда кажется, что жизни за пределами больниц не существует. Часто родители пациентов признаются, что с приходом волонтеров дети расцветают и у них как по волшебству улучшаются анализы.

**«Благотворительная школа».** В рамках этого проекта профессиональные учителя или просто люди, обладающие педагогическими способностями, регулярно занимаются по школьной программе с детьми в больницах и на амбулаторных квартирах.

**«Арт-проект»** — это творческие занятия. Материалами волонтеров обеспечивает фонд. Также мы каждые 2 недели устраиваем для волонтеров мастер-классы по разным видам творчества, чтобы они учились друг у друга. Ежегодно мы проводим итоговую выставку работ пациентов в крупнейших музеях Москвы, это всегда очень большое и важное событие для фонда и волонтеров.

**«Выпуск детских журналов»** — сейчас журналы выходят в четырех больницах. Получаются очень классные издания, выглядят они не хуже профессиональных детских журналов. Все материалы готовят дети и волонтеры. Наша задача сделать так, чтобы максимальное количество детей участвовало и появлялось на страницах этого журнала. Там есть и познавательные статьи, но приоритет всегда идет на рубрики с участием пациентов.

**Игротеки** — настольные игры с детьми. Сейчас различных игр великое множество, и благодаря знакомству с этими увлекательными играми дети и родители быстро и легко знакомятся друг с другом, раскрепощаются, погружаются в другой мир. И, что немаловажно, им есть чем заняться после ухода волонтеров.

«Кругосветка» — это развлекательно-познавательный проект для детей, мы запустили его буквально год назад. В рамках этого проекта волонтеры в игровой форме рассказывают детям о разных странах. Сейчас у нас 6 команд волонтеров по 3–4 человека, каждая команда представляет разные страны.

«Детское телевидение» — волонтеры с детьми выпускают телепередачи. Этот проект очень непростой. Пока он осуществляется только в двух больницах, и передачи пока выпускаются достаточно редко. Хотелось бы, конечно, чтобы было чаще и больше, но мы никогда не давим на волонтеров.

**Фотопроект.** Перед волонтерами-фотографами стоит несколько задач: первая — это съемка портретов детей, то есть каждого поступившего ребенка надо снять, потому что неизвестно, в какой момент ребенку потребуется сбор средств на сайте и срочно может понадобиться его фотография. Вторая — съемка праздников, посещений артистов, просто жизни в отделении. То есть с одной стороны фотографы работают для фонда, а с другой — они снимают мероприятия в больницах, чтобы у детей осталось больше позитивных воспоминаний об отделении. Фотографии нам бесплатно печатает лаборатория «Пролаб». Координирует работу фотографов один платный сотрудник, фотокоординатор, который организует их работу. А работы там, поверьте, очень много!

По примеру фотогруппы есть видеогруппа — волонтеры снимают видео в больницах. В основном это праздники, мероприятия, которых достаточно много проходит. Волонтеры снимают и монтируют ролики, ссылки на которые потом развешиваются в отделениях, чтобы дети и родители могли скачать, либо при желании они обращаются к координатору или к волонтерам, и им записывают ролики на диск.

**Киноклубы** — данный проект есть во многих больницах. Это совместный просмотр с пациентами разных фильмов, мультфильмов, обсуждение, по возможности приглашение актеров.

**Поздравление детей с Днем Рождения** — эта задача тоже лежит на волонтерах в отделениях. В некоторых группах принято поздравлять каждого ребенка отдельно, и даже пригла-

шать клоунов и аниматоров. А в некоторых группах волонтеры устраивают раз в месяц большой День именинника, поздравляя всех именинников прошедшего месяца.

**Проект «Квесты»** — это тематические ролевые игры с детьми по мотивам разных известных фильмов. Он делается только в ФНКЦ, потому что там есть где размахнуться, больница большая. Волонтеры начали с «Гарри Поттера». Детей разделила по факультетам волшебная шляпа, а затем они каждую неделю смотрели разные части «Гарри Поттера», и им давались различные задания: каждый факультет должен был найти волшебную палочку, свои какие-то символы, придумать рецепты волшебных зелий и т.п. Было очень круто. Потом был квест по «Детям шпионов», потом по «Пиратам Карибского моря». Для детей это шанс напроочь забыть о том, что они находятся в стенах больницы, оторваться по полной.

Сейчас в самих больницах работает порядка 450 волонтеров. Это только больничные группы, которые присутствуют там еженедельно, и это численность активных волонтеров. Мы регулярно чистим больничные рассылки и убираем из них тех, кто неактивен. Если брать внебольничных, которых числится больше 2000, то активных там насчитывается порядка 800 человек. Таким образом, всего активных волонтеров, которые регулярно помогают фонду, около 1500 человек.

## Каковы мотивы волонтеров?

Очень часто на ознакомительных встречах для новых волонтеров я озвучиваю следующую идею: волонтерство — это одна из верхних ступеней пирамиды Маслоу. В основе пирамиды лежат физиологические потребности, затем безопасность, социальные потребности и, наконец, потребность в уважении и потребность в саморазвитии. Так вот, когда человек хочет стать нашим волонтером, он пришел либо самоутвердиться и почувствовать гордость за свои действия, либо подсознательно (или вполне сознательно) стремится к самосовершенствованию и духовному росту. И человек будет мучиться до тех

пор, пока не удовлетворит эту потребность. Этим я хочу сказать, что волонтерство всегда нужно самому волонтеру.

Другое дело, что человеку нужно время, чтобы созреть и осознать эту потребность. Именно поэтому из 10 пришедших к нам новичков останется только 1–2.

Когда на собеседованиях речь заходит о мотивации волонтеров, они называют очень разные причины. Большинство говорит: «Я чувствую, что мне в жизни чего-то не хватает, и я наткнулся на вас» или «Я давно об этом думал и понял, что мне не хватает именно этого — помощи другим людям». Еще часто говорят: «У меня есть время, я хотел бы сделать что-то хорошее».

Всех приходящих можно разделить на 2 основные группы: тех, кто уже «созрел», и тех, кем движет сиюминутный порыв. Первое время работы в фонде «Подари жизнь» я переживала, что так мало людей после собеседования реально доходят до больниц и становятся волонтерами. Ведь на собеседованиях все они казались такими прекрасными и готовыми к волонтерству. Я считала, что в этом виноваты мы (собеседующие, координаторы), что мы что-то делаем не так. Была уверена, что если как следует взяться за новичка, помогать ему на первых порах, дать ему наставника, проводить для него семинары с психологами, то человек обязательно останется. Мне потребовалось 2 года, чтобы понять, что дело не в нас, а в них: если человеком движет временный порыв, если он еще не созрел, то он в любом случае не станет волонтером. Хуже того, ни в коем случае нельзя давить на начинающего волонтера (звонить с вопросами «а почему не приходишь», заваливать письмами, взывать к его совести), потому что таким образом мы человека ставим в крайне неловкое положение, мы его мучаем, и рискуем надолго оттолкнуть его от идеи помощи другим. К тому же, жалко вложенных сил, в нашем административном проекте трудятся 65 волонтеров. Новичков очень важно поддерживать, но у этой поддержки должны быть строго очерченные границы.

Можно, конечно, насильно удержать кого-то, «отмотивировать» по полной, но в итоге ты вложишь в него гораздо больше,

чем он даст. Проходили — знаем. Мы специально на этапах отбора волонтеров ставим такие фильтры, чтобы недостаточно «замотивированные» волонтеры отсеялись сами. Дальнейшее во многом зависит от наставников и координаторов.

Есть такие мотивации, с которыми мы не готовы работать. Первая — если волонтер пришел компенсировать что-то, что он потерял или недополучил в похожих жизненных ситуациях с тяжелобольными родственниками, друзьями. Мы не готовы работать с волонтерами, которые приходят познакомиться с медийными персонами, с Чулпан Хаматовой. Бывает, что люди приходят ради имени фонда. Или они — студенты, которые пишут диплом на тему волонтерства, чаще всего это будущие психологи, им нужна практика. Мы не готовы с такими работать.

Иногда на собеседованиях звучат очень пафосные фразы из разряда «Я пришел спасти детей». В таком случае мы — собеседующие обращаем на это внимание и задаем дополнительные вопросы, чтобы вовремя отфильтровать неадекватных людей. Герои-спасатели нам не нужны, и мы на собеседованиях стараемся донести до людей, что в задачи волонтера не входит спасение детей или чудесное исцеление. Очень часто те, кто кидается на собеседовании пафосными фразами, доставляют нам в дальнейшем серьезные проблемы. Не слушают координаторов, не соблюдают наши правила, пытаются внедрить совершенно бредовые идеи. Очень важно отфильтровать таких «активистов» до того, как они попадут в больницы.

К нам также регулярно приходят люди, которые пережили какую-то личную трагедию. У многих это связано с онкологией, например кто-то из родителей умер, или бабушки, дедушки, друзья. Когда приходят такие люди, мы стараемся действовать очень осторожно, внимательно и, по возможности, организуем встречи с психологом. Люди с такой мотивацией могут причинить вред в первую очередь самим себе, они быстро ломаются. Но наш опыт говорит, что некоторые из них становятся самыми лучшими волонтерами, потому что опыт помогает им справляться с самыми сложными моментами волонтерства.

Еще есть такой интересный факт, что те люди, которые больше всего на собеседовании кричат о себе, «бьют в грудь» и говорят, какие они прекрасные и столько всего могут, сдвоятся быстрее всех, не доходят даже до первого посещения. Раньше я велась на эти громкие заявления, воодушевлялась и радовалась, что такой замечательный человек к нам пришел, а теперь очень спокойно отношусь.

## Где проходит граница между свободой и ответственностью волонтеров?

Наш фонд отличается от многих других. Мы предоставляем волонтерам достаточно много свободы. В большинстве наших отделений они могут сами выбирать, в какие дни и время приходиться. Они свободны в выборе проектов, в которых им интересно участвовать. Могут даже придумать свой проект и в случае удачной идеи получают от нас максимальную поддержку.

Но границы дозволенного, разумеется, строго оговариваются еще на этапе собеседования. Наша ответственность и работа — отслеживать, не натворит ли чего волонтер. Бывает, приходят очень активные волонтеры, которые из лучших побуждений проявляют чрезмерную инициативу там, где она не нужна.

Волонтеру важно понимать свои границы во взаимоотношениях фонда, подопечных и больниц. Поскольку волонтер лишь причастен к общему процессу и не несет полноты ответственности, то он не может брать на себя несвойственные ему роли и не может своим поведением испортить эти отношения.

Есть несколько очень важных вещей, продиктованных спецификой нашей работы, которые мы проговариваем еще на собеседовании. Вернее, разыгрываем, как мини-тренинг. К примеру, такая ситуация: вы пришли в больничное отделение, зашли к ребенку в палату. Вы знаете, что его сосед по палате умер. Что вы ответите на вопрос: «Где Ваня?»

Подавляющее большинство ответит: «Он выписался. У него все хорошо». Правдолюбцы предлагают сказать правду. И мы обсуждаем возможные ответы. Врать не надо, но и говорить правду тоже не всегда возможно! Волонтер не имеет права сообщить ребенку его диагноз, особенности лечения и информацию о смерти другого пациента. Волонтеру можно только придерживаться точки зрения родителей.

Или еще ситуация: при вас мама дает ребенку то, что ему запрещено лечащим врачом. Что делать? Сначала разыгрываем, потом объясняем. Многие, конечно, чуть ли не вырывают у мамы запрещенный апельсин и так далее. Мы объясняем, что нельзя в глазах ребенка принижать значение родителей. Влезать в отношения семьи. Объясняем, что потом нужно тихо-ничко маме напомнить, что врачи запрещают этот продукт по таким-то причинам. И если мама продолжает давать ребенку запрещенный продукт, то волонтер обязан сообщить об этом координатору или лечащему врачу.

Обязательно разыгрываем ситуацию, когда мама больного ребенка просит у волонтера деньги. Мы объясняем волонтерам, что не стоит давать маме деньги по целому ряду причин. При этом обязательно рассказываем, как маме может помочь фонд.

Самое главное правило любого волонтера — не навреди. Его ответственность заключается в этой фразе. Сюда включаются правила гигиены и этики. У фонда «Подари жизнь» существует Кодекс и Памятка, где прописаны все правила и обязанности волонтеров. Волонтер должен помнить о том, что он — лицо организации, представитель фонда, и его поступки и поведение должны соответствовать установленным правилам.

В свою очередь, наша ответственность — психологическое здоровье волонтеров. Все новые волонтеры должны пройти обязательный семинар с психологами после 5–6 первых посещений. Кроме этого, каждые 3 недели проводятся встречи без установленной темы, на которых каждый волонтер может выговориться и получить помощь психолога. При необходимости мы назначаем индивидуальные консультации либо проводим отдельные семинары для волонтерской группы какого-либо отделения.

## Быть волонтером в помощь детям-сиротам

*Галина Александровская,  
координатор по работе с волонтерами  
Благотворительного фонда  
«Волонтеры в помощь детям-сиротам»*

### Кто такие волонтеры в фонде?

Волонтер — это человек, у которого есть силы, есть ресурсы и он тратит свою энергию на что-то, помимо своей основной работы и своей личной жизни, и при этом у него есть большое желание помогать, то есть осуществлять созидательную деятельность бесплатно, безвозмездно. Для меня естественно, когда люди становятся волонтерами. Я уже четыре года работаю в фонде, и волонтеры — это люди, которые меня окружают.

Наш фонд — организация, в которой работает очень много волонтеров. Он так и называется — «Волонтеры в помощь детям-сиротам». Сначала было движение добровольцев, а потом возникла необходимость закрепления юридического статуса, и был создан фонд. В первое время сотрудников практически не было, но с развитием сотрудников стало больше. По меркам НКО мы большая организация, и очень многие функции — те, которые в других организациях выполняют сотрудники, — у нас выполняют волонтеры.

Большинство наших волонтеров, как и в других благотворительных НКО, ходят в больницы, ездят к детям в детские дома, работают с семьями, то есть общаются непосредственно с благополучателями. Но также у нас много волонтеров, выполняющих административные функции и работу, которая требует большого количества времени в течение рабочего дня. Это практически работа на полную занятость. С одной стороны, это хорошо, потому что это экономит ресурсы фонда, с другой стороны, нередко получается, что у человека слиш-

ком большая нагрузка. Есть такие волонтерские должности, где нагрузку сократить трудно, нет возможности даже «разбить» ее на части и распределить обязанности по нескольким волонтерам. В частности, это могут быть руководящие, менеджерские должности. Например, у нас есть волонтер — помощник координатора проекта «Содействие семейному устройству», волонтер — координатор проекта «Волонтерский уход». Также у нас есть волонтер, которая работает очень давно, практически с момента основания нашего фонда, она занимается нашей базой волонтеров — делает выборки, рассылки, отвечает за организацию транспортной помощи. А ее муж в свое время эту базу создал. У нас прекрасный волонтер-диспетчер по приему и распределению помощи, она делает очень много и все время на связи. Вообще волонтеров, на которых возложены важные административные и организаторские функции, у нас в фонде много.

Возможности и ответственность у волонтеров очень разные. Есть те, для кого ответственность однозадачная, что не уменьшает ее важность. Могу привести в пример волонтера, который размещает информацию о наших срочных нуждах на главной странице сайта, или волонтера, которая записывает других волонтеров на собеседования к психологам (которые, в свою очередь, тоже волонтеры). А есть волонтеры, которым предложена очень большая ответственность. Они как опорные камни: если их вынуть, то организация может даже пострадать на какое-то время, пока этим людям не найдем замену. Это прежде всего волонтеры, стоящие во главе проектов или занимающие значимые должности. Например, координаторы наших учреждений.

Волонтеры нашего фонда — люди разного склада. Они сами выбирают виды деятельности и приходят в разные команды. Обычно человек изначально хочет помогать в какой-то определенной сфере, например помогать детям. И он может быть совсем не готов помогать семьям или выполнять офисную работу.

На выбор волонтера и на его место в нашей организации влияет, во-первых, склад человека как личности: любит ли



он работать в команде, или он индивидуалист, хочет ли он работать непосредственно с детьми и семьями, или его привлекает опосредованная деятельность. Во-вторых, его возможности: у него может быть возможность работать только удаленно, или он может куда-то ездить, он может включиться в работу в любое время или в строго определенные часы и т.д. И, в-третьих, важно какая сфера ему близка: помогать детям и ездить в детские дома или больницы, работать с семьями, то есть преимущественно со взрослыми людьми, или помогать своими профессиональными навыками — скажем, юридическими консультациями.

## Чем волонтеры занимаются с подопечными детьми?

В нашем фонде есть два проекта, в которых волонтеры общаются с детьми-сиротами. Это проекты «Быть рядом» и «Волонтерский уход».

Волонтеры команды «Быть рядом» ездят в детские дома Московской области. Ездят они группами, проводят время с детьми, общаются с ними, организуют досуг, приглашают людей, которые могли бы обучить детей каким-то навыкам, расширить их кругозор.

Для нас очень важно, чтобы люди из этой команды посещали детские дома постоянно, чтобы общение с детьми не было поверхностным, чтобы человек стал для ребенка приятелем. Идеальная цель — чтобы волонтер общался с ребенком и после его выхода из детского дома.

В рамках проекта «Быть рядом» существуют направления — «Социобег» и «Дистанционное обучение». Волонтеры «Социобега» проводят по выходным тренировки с детьми из московских детских домов. В «Дистанционном обучении» учителя через скайп занимаются с детьми из областных детских домов. Это совместный проект с центром «Вверх».

Все наши проекты постоянно развиваются. Осенью в проекте «Быть рядом» произойдут значимые изменения.

Вторая команда — «Волонтерский уход». Волонтеры ходят в больницы и в детские дома-интернаты для умственно отсталых детей (ДДИ) преимущественно индивидуально, по своему собственному графику. Человек сосредоточен на своей деятельности, он общается с детьми, оказывает им необходимую помощь. В учреждениях волонтеры играют с детьми, общаются, развивают, оказывают немедицинский уход, сопровождают во время процедур. Виды занятий и соотношение ухода к досуговой деятельности зависит от больницы, от возраста детей и от их заболеваний. Но даже там, где волонтеры преимущественно занимаются уходом, они общаются с детьми, чему-то учат, не спешат, дают понять ребенку, что он важен и что пришли именно к нему.

Мы работаем в нескольких больницах и в двух ДДИ. В последних мы занимаемся досуговой деятельностью — играем с детьми, проводим развивающие занятия, общаемся, гуляем в хорошую погоду. Детям — и малышам и подросткам — не хватает обычного общения, потому что они изолированы. У них разный уровень понимания, восприятия. Мы стараемся найти подход к каждому ребенку, предоставить ему возможности для развития. Далеко не всегда понятно, насколько ребенок может включиться в то или иное занятие, что ему нравится, а что — нет. Важно в работе с такими детьми быть чутким, терпеливым, пробовать разные виды занятий и взаимодействий. Таким детям очень нужно внимание и положительные эмоции.

Наши волонтеры посещают и отделения «Милосердие», где находятся дети с глубокой степенью умственной отсталости и серьезными поражениями опорно-двигательного аппарата.

Больниц у нас несколько — это Морозовская больница, 6-я инфекционная, ГБУЗ «ДГКБ им. З. А. Башляевой ДЗМ» (бывшая Тушинская), Московская областная психоневрологическая больница для детей с поражением ЦНС и нарушением психики в Ховрино, Центральная Московская областная клиническая психиатрическая больница.

В двух наших больницах лежат дети от нуля до трех. В этих больницах важен развивающий уход.

Надо понимать, что в больницы мы приходим к сиротам, это наш приоритет. Но тут тоже есть исключения, например, в психиатрической больнице лежат и семейные дети, часто из неблагополучных семей или из семей, которые живут очень далеко, и родители не имеют возможности часто навещать ребенка. Как правило, дети находятся в больнице подолгу. Естественно, когда волонтеры приходят, они ведут деятельность со всеми детьми.

Люди, которые ходят в больницы, — больше индивидуалисты и ведут кропотливую работу с детьми.

Каждый волонтер прикреплен к определенной больнице или ДДИ, и у каждого учреждения есть свой координатор. В задачу координаторов входит ведение графиков посещения больниц. Для нас важна равномерность присутствия, чтобы каждый день были волонтеры.

Волонтер для ребенка в больнице выполняет роль, близкую к другу, приятелю. Но здесь важно не переходить границы. Дети должны понимать, что волонтер — не родственник. Но при этом он и не сотрудник больницы: он пришел к конкретному ребенку, чтобы заниматься, помогать, уделять внимание.

Так сложилось, что команда, которая ездит в детские дома, — это люди в среднем моложе, чем больничные волонтеры. Хотя мы не делаем никаких ограничений. Я думаю, что люди постарше порой не готовы к тому, чтобы влиться в команду, обсуждать и придумывать что-то, зато они готовы строго каждую неделю в запланированное время приходить в больницы и заниматься с детьми.

## Как фонд работает с семьями?

Есть у нас и такое особенное, непростое и очень важное направление деятельности — это «Профилактика социального сиротства». Команда этого проекта работает с семьями по технологии, которая называется «Ведение случая». Мы помогаем семьям, находящимся в кризисной ситуации. Волонтеры этого направления — кураторы семей. По сути, они осуществляют связь между семьей и нашим фондом.

Если семья обращается к нам в фонд, то наши специалисты-сотрудники знакомятся с ней, стараются понять проблемы и нужды, проверяют, насколько обоснован запрос о помощи. По результатам пишется отчет и принимается решение: будем мы помогать или нет. В случае положительного решения формируется план работы с семьей. Помощь семье может быть необходима разнообразная — например, помощь в восстановлении документов, помощь с устройством ребенка в школу, вещевая и продуктовая помощь, сопровождение по инстанциям и т.д. Далее мы ищем куратора семьи среди волонтеров. У нас есть постоянная команда волонтеров-кураторов, которая по мере необходимости пополняется. Нередко бывает, что волонтер-куратор уже занимается одной семьей и при этом берет вторую и третью.

В проекте «Профилактика социального сиротства» у нас несколько сотрудников. Волонтеры этого направления — люди, обладающие жизненным опытом, мудростью, умением находить выход в разных ситуациях. Это зрелые люди. Сотрудники проекта поддерживают волонтеров информационно и психологически. Часто для волонтера может стать проблемой, что он погружается в многочисленные жизненные сложности своих подопечных, ему становится тяжело и он может выгореть, может уйти, или, наоборот, он может все это нести в ущерб себе и своим близким. Поэтому работе с волонтерами отводится большое внимание. Регулярно проводятся встречи, супервизии, тренинги по профилактике выгорания. Люди, которые работают в этом проекте долго, уже практически профессионалы, социальные работники. Работа куратором в этом проекте — большой труд.

Также в рамках «Профилактики социального сиротства» у нас есть проект «Теплый дом» — это приют для мам с маленькими детьми. В приюте волонтеры оказывают разовую, по большей части техническую или хозяйственную помощь. Это люди, которые привозят материальную помощь, что-то чинят, когда есть такая необходимость. Также, когда требуется, учат мам чему-то. Мы ищем сюда волонтеров с подходящей квалификацией.

## Как еще помогают волонтеры?

Кратко перечислю и другие проекты фонда: «Дети в беде» — помощь детям-сиротам с тяжелыми заболеваниями; «Ресурсная помощь отказникам в больницах» — обеспечение больниц, в которых лежат сироты в Московской области и прилегающих областях; «Территория без сирот» — содействие семейному устройству детей-сирот посредством распространения информации о детях, а также посредством оказания методической и информационной поддержки органам опеки и попечительства; «Близкие люди» — помощь семьям, принявшим на воспитание детей с особенностями развития. Также нам помогают многие волонтеры в ресурсных командах: в команде по мероприятиям, в PR-команде, в команде «Волонтерский центр», в команде по приему и распределению помощи.

## Какие требования к волонтерам?

Наших волонтеров можно условно разделить на три группы.

Первая — это люди, которые делают административную работу или работают в ресурсных командах. Которые не работают непосредственно с благополучателями, но от них зависит многое в деятельности фонда.

Вторая — волонтеры, работающие с благополучателями непосредственно.

Третья — волонтеры, которые помогают транспортом или оказывают разовую помощь — раздают листовки на акциях, шьют игрушки на наших мастерских или выполняют хозяйственные просьбы — собрать шкаф, починить розетку и т. д.

Исходя из видов деятельности волонтеров, у нас различные требования и разный формат взаимоотношений. Например, все волонтеры, которые работают с детьми и с семьями, должны посетить вводные семинары и пройти собеседование с психологом. Больничные волонтеры должны также сдать медицинские анализы. В некоторых командах волонтеры должны подписать соглашения о конфиденциальности, соглашения с правилами или договор с фондом.

Волонтеров, которые работают на административных должностях или в ресурсных командах, мы редко направляем на собеседование к психологу и не просим заключить письменный договор. Обычно достаточно достижения устной договоренности при встрече с координатором или даже во время разговора по телефону. Например, как правило, нет необходимости встречаться с дизайнером, который готов сделать для нас макет листовки или другой печатной продукции. Можно поговорить по телефону, а дальше общаться удаленно.

Та категория, которая помогает транспортом, оказывает разовую помощь, приходит в наши мастерские, участвует в наших акциях — это люди, с которыми мы не заключаем соглашения на длительный срок. Мы этих людей приглашаем с помощью объявлений на сайте, в социальных сетях или посредством рассылок и просим оказать единовременную помощь. Зачастую постоянные волонтеры из команд начинали как раз с такой помощи. Очень многим людям важно не иметь постоянной ответственности, так как у них нет уверенности в том, что они смогут оказывать помощь регулярно из-за загруженности или по другим причинам. Человеку проще оказывать разовую помощь и ощущать причастность к нашей деятельности. На самом деле и здесь есть постоянные люди — например волонтеры, которые практически всегда участвуют в акциях, или водители, которые всегда могут помочь с транспортировкой, регулярно ездят, и которых мы знаем. А есть люди, которые оказали помощь всего один раз — но это для нас тоже важно.

## Какова мотивация волонтеров?

Мотивация волонтеров очень индивидуальна. Когда разговариваешь с человеком на собеседовании, важно понять его общий настрой, причины его желания помогать.

Ресурсами волонтера в моем понимании являются свободное время и силы. Это очень важный аспект, так как есть люди, которые хотят помогать, но у них действительно нет сил и времени. Основным же ресурсом является желание и мотивация.

Возможности и ресурсы есть у каждого человека, но каждый человек по-разному их распределяет, по-разному расставляет приоритеты. Например, какой-то человек считает, что если он вечером не примет ванну, то день прожит плохо, и он не может от этого отказаться, а какой-то человек считает, что, если у него есть свободное время, он может кому-то помочь. Возможности и ресурсы есть у каждого человека, но каждый человек их распределяет по-разному, правильно с его точки зрения.

Я думаю, что многим людям некомфортно жить, даже имея материальный достаток и высокий уровень благополучия. Некомфортно жить, зная, что у нас очень много проблем в социальной сфере, что кому-то рядом плохо. Я считаю, что такая мотивация является правильной. Есть распространенная позиция, что человека не должно мучить понимание, что пока ему самому хорошо, кому-то в этот момент плохо. Говорят, что чувство дискомфорта не является хорошей мотивацией для прихода человека в волонтерскую организацию.

Однако многие приходят именно из сострадания, из желания бороться с несправедливостью, и я считаю, что это абсолютно нормально и естественно. Человек удовлетворяется, когда ощущает, что его помощь и участие могут внести хотя бы небольшой вклад в изменение ситуации.

Некоторые приходят не с такой глубинной мотивацией. Многие молодые люди мотивированы мыслью «а почему бы мне не пойти сделать что-то полезное, если у меня есть силы и свободное время». Такая мотивация, когда для человека помогать естественно, прекрасна.

Бывает, что у человека мотивация явно неправильна. В этом случае я могу человека не то чтобы «отсеять», но поговорить с ним и объяснить, что деятельность в нашей организации не может дать ему то, чего он хочет.

Бывает, что человек нересурсный. Например, как-то мне звонила бабушка, говорила про своего внука, который очень замкнутый, у которого есть проблемы, который ни с кем не общается. Она говорила о том, как было бы хорошо, чтобы он к нам пришел.

Для меня очевидно, что, во-первых, это мотивация бабушки, а не внука. И, во-вторых, представляя по описанию этого человека, я понимаю, что ему самому нужна помощь. Может быть, мы в какой-то мере ее окажем, но на самом деле, он придет, а мы не сможем дать ему в полной мере того, что ему нужно. Иногда человек бывает в таком состоянии, что помощь другим людям не окажет на него благотворного воздействия, не принесет удовлетворения. Ему сначала нужно разобраться с собой.

Наша организация не является реабилитационным центром для тех, кто страдает от одиночества или депрессии. У нас все же иная направленность деятельности.

Хотя бывает, что человек ощущает потребность в перемене образа жизни, он идет помогать и на самом деле получает то, что ему было нужно. Но для этого нужна определенная зрелость.

Я думаю, что мотивация должна быть направлена именно на желание что-то отдать, а не получить. Естественно, что, занимаясь благотворительной деятельностью, люди имеют положительную отдачу, но это бонус, а не цель.

Бывает, что приходят люди, пережившие трагические события. Тут надо быть осторожным. Есть рекомендация Красного Креста, что, если прошло два года после трагедии, после смерти близкого человека, тогда можно человека принимать, раньше рискованно. Мы, на самом деле, работаем с каждым случаем индивидуально, не ставим жестких рамок, но всегда проговариваем с человеком, что волонтерство, возможно, может навредить ему, подопечным или нашей команде. Бывает, что мы предлагаем не работу с детьми, а что-то другое.

Следует отдельно сказать о верующих, вернее, о тех из них, кто приходит к нам (или в другой фонд), потому что «бабушка сказал помогать сиротам». Я знаю из опыта, что такие люди редко остаются. Слишком часто они воспринимают это как наказание для себя. А если и не так, то зачастую нет личного желания, стремления, а есть только подчинение священнику. Подчеркиваю, что это относится не ко всем: верующих волонтеров у нас в фонде достаточно, я говорю только о конкретном виде мотивации.

Студенты, когда они обращаются к нам группами, тоже, как правило, не задерживаются. У студентов свой график: сессии, каникулы и т.д. Им нужна «движуха». Регулярная постоянная работа их не привлекает. Я думаю, что студенты часто принимают непродуманные решения. Мол, не пойти ли нам в больницу? Понятно, что ребята идут из хороших побуждений, но они просто не анализируют, как дальше будет складываться их жизнь. Опять же, студентам свойственно не строить планы на год-два вперед, у них все меняется.

Мы не готовы работать с теми, у кого чрезмерное желание удовлетворить собственные амбиции. Амбиции — это хорошо, но во всем должны быть мера и разумный подход. Бывают люди, которые полностью поглощены стремлением сделать что-то необычное, невероятное, не такое, как делают все волонтеры. По опыту знаю, такие люди не хотят вписываться в структуру фонда и не всегда принимают то, что на каждой позиции есть человек, определенные традиции, опыт, правила и т.д. Они хотят делать нечто свое при нашей помощи. Даже если человек действительно талантливый, мы не всегда готовы к такому сотрудничеству. Такие люди не хотят понимать, что мы не имеем возможности сразу после получения интересного предложения приняться за воплощение его в жизнь.

При этом я никогда не отмечаю таких людей сразу. Я пытаюсь найти с ними общий язык, подобрать варианты. Активные и нестандартные люди вносят новации в нашу деятельность, дают возможность посмотреть на нее со стороны.

Мы не работаем с теми, кто не соблюдает правила. У нас есть опыт и много оснований иметь правила и требовать их исполнения. Не все волонтеры понимают природу тех или иных ограничений, но они должны доверять нам.

Нередко бывает, что новый волонтер, немного поработав с нами, понимает, что его представления о детях, о больнице, о детском доме, о нашей организации не сходятся с действительностью. И мотивация его может ослабнуть, угаснуть. Ему кажется, что он не справился, у него не получилось, он неподходящий человек, и с этим невозможно ничего сделать.

Поэтому мотивацию нужно поддерживать. Одно из условий для поддержания мотивации — осведомленность и общие теоретические знания о том, кому оказывается помощь. Я считаю, что волонтеру нужно давать как можно больше информации.

Таким образом, для нас очень важно рассказывать о том, куда человек направляется, чем он будет заниматься, почему мы считаем эту деятельность необходимой.

## Где проходят границы ответственности волонтеров?

Мы не позволяем себе переубеждать волонтеров, чтобы они занялись тем, что нам нужно, а не тем, чем они хотят. Если волонтер хочет помогать в определенной команде, а все вакансии заняты, то мы можем предложить попробовать себя в другом месте. Мы с такими людьми разговариваем, объясняем ситуацию, предлагаем варианты, уточняем предпочтения. Спрашиваем, почему волонтер хочет работать в определенной команде или подгруппе. Иногда выясняется, что у волонтера неправильные представления о работе в тех или иных местах. Быть может, например, человек не хочет мыть ребенка и ухаживать за ним таким образом. При этом у него есть убеждение, что в больнице только такая работа. Или волонтер думает, что его будут заставлять делать что-то неприятное для него в учреждении, а ему хочется с ребятами в футбол играть. Наша задача разобраться и найти компромисс. Это не конвейер, а индивидуальная работа с каждым. Но если все же не удается предложить человеку вид деятельности, который его удовлетворяет, мы посоветуем ему обратиться в другой фонд.

Когда мы принимаем новичков, то говорим о том, что человек всегда может обратиться к координатору команды или ко мне, если его что-то не устраивает. Мы в этом случае будем думать, что делать и как исправить ситуацию. Бывает, что человеку не подходят условия, казавшиеся вначале приемлемыми. В этом случае мы стараемся найти подходящий вид занятости.

Мы всегда предупреждаем, что у нас есть конкретные команды, и люди в них выполняют определенные обязанности. И желательно не менее полугода работать в команде. Естественно, это не официальная работа и волонтер может уйти, взять перерыв. Однако я предлагаю людям стараться планировать и определяться заранее.

Новичок вступает в конкретную рабочую группу и поэтому должен определиться с регулярностью и долгосрочностью своей помощи нам. Мы даже составляем, по возможности, график: где, как часто и каким образом человек задействован.

Волонтер в отношении организации живет в рамках, но в этих рамках он свободен. У него есть свои обязанности, которые он берет, но есть и свобода выражать себя. Все вопросы обсуждаются. В разных командах разные границы, запреты, правила. Творческой инициативе мы рады, но нужно и проявлять разумность.

Конечно, у волонтеров, которые выполняют административные и ответственные задачи, свободы меньше. Бывает работа творческая и работа функциональная, техническая. Но есть волонтеры, которые ищут себе именно нетворческую работу.

Когда волонтеры долго занимаются административной работой, возникает проблема усталости. Кандидатов на такие вакансии мы предупреждаем, что работа рутинная, требует определённого времени. Очень важно объяснять, для чего в конечном счете нужна работа, для какой цели.

Обязанности волонтера, а значит и его ответственность, функции или результаты, которые мы сможем с него спросить, определяются личным договором.

Мы готовим волонтеров на семинарах, даем им ориентиры, методички. Мы оговариваем границы ответственности. Каждый сам решает, что он может сделать для организации, и в этом заключается главная его ответственность.

Если человек подтвердил свое желание и взялся за работу, мы рассчитываем на него и ждем результатов. Если работа не выполнена в срок, то мы обращаемся к волонтеру — напоминаем, что мы ожидаем результата, а дальше действуем по ситуации. Иногда волонтер работу выполняет, но с задержкой. Иногда

помощники «исчезают», тогда приходится выкручиваться другими силами. В такой системе работы, конечно, есть риски.

## В чем фонд несет ответственность перед волонтерами?

Я сторонник того, чтобы все было прописано, чтобы были должностные инструкции, правила и т.д. В работе с волонтерами мы пытались ввести систему, чтобы координаторы команд заполняли заявки на человека, который нужен, и в заявках прописывали всё, что необходимо. К сожалению, не получилось. Координаторам проще написать мне письмо или позвонить и сказать, что нужен человек, чтобы «делать то-то и то-то». Часто пишут или говорят в общих чертах, т.е. не всегда всё продумывая предварительно.

Поэтому получилось так, что в мои задачи может входить не только прием заявки на привлечение волонтера, но и формирование системы его работы: насколько человек будет встроен в структуру, кто будет с ним взаимодействовать, кто будет давать задания (и есть ли эти задания), какова будет цель у этого волонтера, и за что мы потом ему скажем «спасибо», в чем будет его опыт и удовлетворение от деятельности. Я считаю проработку всего вышеперечисленного своей обязанностью.

Надо понимать, что волонтер будет делать ту работу, которую он считает необходимой. Если нет понимания, что и зачем нужно — не будет работы. Я сторонник того, чтобы некоторые рутинные обязанности разделялись между волонтерами, которые уже занимаются в команде определенной деятельностью. Например, сложно найти человека, который обзванивал бы людей. Раньше была идея найти нескольких волонтеров, которые занимались бы обзвонами для разных команд, но из этого ничего не получилось. Во-первых, люди не чувствовали своей принадлежности к определенной команде, во-вторых, выполнение одной и той же функции неинтересно, в-третьих — не виден конечный результат работы. Поэтому я стараюсь

обсуждать с координаторами обязанности волонтеров не только на предмет необходимости выполнения этой работы для фонда, но и на предмет привлекательности этой работы для волонтера.

Волонтер должен себя чувствовать в команде, в живом общении, ему нужна поддержка координатора. Мы должны говорить волонтеру о результатах работы. Он должен понимать, что встроен в нашу организацию и что его деятельность результативна. Донести это до волонтера — и моя задача, и координатора. На сайте мы вывешиваем итоги года: что мы сделали, кому помогли и т.д. Я считаю, что это тоже входит в ответственность перед волонтерами: люди должны знать, что было сделано благодаря им.

Координаторы команд устраивают для волонтеров неформальные встречи, а два раза в год мы приглашаем волонтеров на общие собрания. Летом это волонтерский пикник, а зимой — подведение итогов и празднование Нового года.

Для позитивного сотрудничества с волонтерами нужны психологическая поддержка и сопровождение волонтеров. Мы должны брать на себя часть ответственности за психологическое здоровье волонтера. В частности, мы должны обеспечить профилактику выгорания. Если у человека возникают проблемы, он может обратиться к координатору и попросить помощи. Наша задача — предоставить консультантов — психологов.

Мы проводим семинары по профилактике выгорания по разным методикам — игротерапия, тренинги. Этим занимаются квалифицированные психологи, услуги которых мы готовы оплачивать.

Также у нас есть направление, которое называется «бонусы для волонтеров». Мы приглашаем волонтеров на спектакли и на другие развлекательные мероприятия бесплатно. Мы сами договариваемся с театрами и другими организациями, также нам очень помогает благотворительное собрание «Все вместе». Собранию предлагают билеты, и они распределяются между разными фондами. У нас есть волонтер, которая занимается «бонусами», и мы собираемся развивать это направление в будущем.

## Как организована работа с волонтерами в фонде?

Все начинается с заполнения анкеты на сайте. Дальнейшее зависит от того направления, которое выбрал волонтер, и от той команды, куда он хочет попасть.

Для волонтеров, которые хотят работать с семьями или детьми, мы регулярно устраиваем вводные семинары, на которых рассказываем об особенностях работы с подопечными, о правилах работы в команде, отвечаем на вопросы, общаемся. После вводного семинара человеку становится понятно, подходит ему предлагаемая деятельность или нет. Обычно вводный семинар один, но для волонтеров команды «Быть рядом» мы проводим 3–4 семинара. Первый семинар посвящен проблематике сиротства, а последующие семинары проходят в виде обучения, волонтерам дается много теоретических знаний.

Далее, для всех волонтеров, которые работают с подопечными, семьями или детьми, обязательно собеседование с психологом.

Больничные волонтеры после прохождения собеседования направляются на медицинские анализы.

После этого волонтер встречается с координатором команды или координатором группы и постепенно приступает к практической деятельности. Иногда организуется предварительная встреча, а бывает, что встреча происходит на месте в учреждении. Все зависит от специфики работы в команде.

Если мы ищем волонтера, обладающего определенными навыками, например журналиста или фотографа, мы в тексте вакансии сразу просим, чтобы нам присылали отклики с примерами работ или со ссылками на работы. Если профессиональный уровень волонтера нам подходит, то связываемся с ним, даем задание, и далее идет уже рабочее общение. Если волонтер не подошел, мы ему обязательно отвечаем, благодарим за отклик, делаем отметки в базе: возможно, навыки этого человека пригодятся нам в другой раз.

У волонтера часто возникают вопросы, поэтому координаторы всегда должны быть открыты для общения. Если

человеку дано задание, то нужно быть с этим человеком на связи — регулярно интересоваться, как продвигается работа, общаться, отвечать на вопросы. Это необходимо для хорошего результата. Нужно учитывать, что сфера, в которой мы работаем, очень специфическая и не все люди легко в ней ориентируются. Поэтому мониторинг выполнения работы необходим, даже если ее выполняет профессионал высокого класса.

С волонтерами своей команды я общаюсь на разные темы, не только по работе. Очень важна поддержка неформальных отношений.

Незаменима для волонтеров поддержка координаторов их команд. Если волонтер пришел в команду и здесь с ним не очень активно общаются, может случиться так, что человек уйдет. Много зависит от харизмы координатора, его ответственности и вовлеченности в работу с волонтерами.

Как я уже говорила, для волонтеров, которые работают в командах, мы устраиваем встречи, обучающие семинары, семинары по профилактике выгорания, супервизии. Эффективны просто собрания для того, чтобы встретиться, пообщаться, обсудить рабочие и личные моменты. Их можно совмещать с обучением.

Волонтер работает, пока не устанет или пока его жизненные обстоятельства не изменятся. И тогда может просто «исчезнуть» или предупредить, что он прекращает работу у нас. Часто люди говорят, что изменились их личные обстоятельства. Бывает, что человек устал. Несмотря на мероприятия, которые мы проводим, невозможно гарантировать, что усталость не возникнет.

Некоторые волонтеры удовлетворены тем, что они какое-то время проработали на пользу обществу, и хотят посвятить себя любимому делу.

В любом случае, мы всегда говорим «спасибо» и «возвращайся».

## Корпоративное волонтерство — пока большей частью разовые мероприятия

*Галина Александровская, координатор по работе с волонтерами Благотворительного фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам»*

### Какие виды партнерства существуют между НКО и бизнесом в данном контексте?

Предложения от компаний можно поделить на несколько видов. Первая группа — это обращения от компаний, которые заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве. В этом случае сотрудники HR-отдела или структуры, которая отвечает в компании за корпоративную социальную ответственность, назначают встречи, готовы вникать детально, узнавать, какими проектами занимается наш фонд. В этом случае есть перспектива сотрудничества сразу по нескольким направлениям, а не только по участию сотрудников в волонтерской деятельности и в разовых акциях.

Вторая группа — обращения от компаний, которым необходимо реализовать краткосрочные проекты. Таких предложений много перед праздниками, например перед Новым годом. Как правило, менеджер компании обращается к нам с предложением провести разовое благотворительное мероприятие с сотрудниками своей фирмы. В этом случае менеджеры планируют совместить корпоративное мероприятие для сотрудников с волонтерской помощью.

На мероприятие обычно выделен бюджет, и его нужно провести так, чтобы деньги были потрачены и уровень мероприя-



тия был достаточно высоким, сотрудники были задействованы и чтобы после мероприятия была возможность сделать красивый отчет с фотографиями. Менеджеры компаний, конечно, действуют из благих побуждений, но очень часто до обращения в фонд они не имели опыта работы с НКО и не представляют себе специфики благотворительной сферы, а также не всегда понимают, в чем действительно нуждаются наши подопечные. Одна из целей мероприятия — задействовать как можно больше сотрудников.

Для нашего фонда партнерство с бизнес-компаниями на уровне разовых мероприятий не всегда удобно, потому что обычно сроки реализации этих проектов ограничены, а концентрация подобных предложений высока перед праздниками, особенно перед Новым годом. При этом зачастую хочется осуществить проект, воспользоваться случаем и помочь учреждениям, которые, например, нуждаются в ремонте или в каких-либо других услугах, которые могут предоставить волонтеры компании.

Также приятно, что в последние годы в сфере бизнеса вообще появилась тенденция осуществлять какие-либо социально-полезные проекты. Всегда есть шанс, что после разового мероприятия, проведенного совместно с нашим фондом, менеджмент организации решит оказывать нашим подопечным спонсорскую помощь или мы договоримся о долгосрочном сотрудничестве.

## Как организуют разовые мероприятия?

Как правило, у компаний, которые обращаются с предложением провести разовую акцию, в приоритете не только собственно благотворительность, но и организация досуга и развлечение сотрудников. Например, если это субботник, то после уборки компания хочет устроить пикник и отдых. Но наш фонд организацией досуга не занимается, поэтому иногда нам приходится отказываться от таких предложений.

Бывает, к нам обращаются с уже сформированным запросом, например должны быть вовлечены практически все сотрудники компании. Но так как не все могут красить, сажать или возить тележки, к примеру, то нам нужно постараться сделать так, чтобы виды деятельности были разные и могли участвовать все.

Пример разовой акции, которую мы можем предложить крупной компании. Это может быть уборка и облагораживание территории больницы. Для этого нужно хорошенько потрудиться, нужно быть готовым вплоть до спецодежды и инвентаря. Менеджеры компании должны оформить приглашение для своих сотрудников так, чтобы было понятно, к чему им нужно быть готовыми, а также важно, чтобы приглашение не было воспринято сотрудниками как «предложение, от которого нельзя отказаться». Нужна серьезная подготовка и время. По итогам мероприятия, как правило, компания и сотрудники получают благодарственные письма от администрации учреждения и нашего фонда. Конечно, от фонда будет представитель, и мы поблагодарим сотрудников от лица фонда.

Приведу пример несостоявшейся акции. Есть больница, на территории которой мы могли бы предложить организации провести субботник. Однако там есть психиатрическое отделение. Понятно, что пациенты могут гулять по территории, на которой нужно осуществить уборку. Однажды в разговоре с HR-менеджером одной из компаний я упомянула о такой возможности. Он отказался, объяснив это неготовностью находиться в одном месте с психически больными людьми.

Если нам звонит представитель компании и сообщает, что у него есть сто человек, готовых оказать помощь — например, помыть окна в больнице, то я говорю, что такого количества людей будет слишком много. Далее я звоню координаторам в больницы, узнаю, какого рода помощь им нужна. После этого я сообщаю в компанию, что нам не нужно сто человек, но мы готовы, например, задействовать десять человек. Они подтверждают свою готовность. После этого волонтеры работают с нашим волонтером-координатором, который контро-

лирует деятельность на месте. Чаще всего все, что необходимо (моющие средства, тряпки и т.д.), приносят корпоративные волонтеры.

Компания, которая обращается к нам для проведения субботника силами своих сотрудников, не оплачивает труд наших сотрудников. Нам важно, чтобы окна в больнице были чистыми. И мы рады помощи.

Если же я общаюсь с координаторами и понимаю, что предлагаемая помощь нигде не нужна, то я всегда честно и прямо говорю об этом. При этом мы обсуждаем возможные варианты применения рабочей силы.

В случае организации разовых мероприятий на фонд ложится нагрузка, причем непрофильная. Перед праздниками такого рода нагрузка заметно увеличивается.

Компания, потенциально желающая вовлечь своих сотрудников в волонтерство, пусть даже однократно, зачастую не предполагает, что организация этого процесса достаточно трудозатратна. Обращаясь к нам, представители компаний думают, что предлагают бесплатную рабочую силу. И больше от них ничего не нужно. Но это не так. Нам нужно приложить много усилий для того, чтобы организовать такую работу, правильно ее направить.

Для нас более привлекательно, когда история принимает пролонгированный характер, когда организация обращается к нам за долговременным сотрудничеством.

## Как налаживают длительное партнерство?

Что касается тех компаний, которые хотят сотрудничать с нами на постоянной основе, то здесь другая ситуация. У нас нет широкого спектра волонтерских предложений. В ответ на запросы мы рассказываем о возможных вариантах и обязательно говорим о правилах участия. Мы не можем менять свои правила под корпоративные организации. Если для допуска к детям у нас есть обучение, то человек должен пройти четыре

вводных семинара. Если нужно сдать медицинские анализы, то он должен их сдать. Единственное, в чем мы можем пойти навстречу — это поехать и провести вводный семинар на месте в организации. Однако это не совсем просто для нас, потому что встает вопрос оплаты труда сотрудника, который будет проводить выездные семинары. И это вполне логично, поскольку у сотрудника есть штатное расписание. Проведение семинара — дополнительная нагрузка. Обычно также проведение такого семинара не гарантирует привлечение большого числа волонтеров.

Важно то, что волонтерами обычно становятся люди, принявшие осознанное решение оказывать определенную помощь безвозмездно. Нередко бывает, что на принятие решения о волонтерстве у человека уходит много времени. У всех своя мотивация и предрасположенность оказывать помощь той или иной группе населения, животным, быть эко-волонтером и т.д. Специалисты, работающие в НКО, знают, что даже из тех людей, которые сами нашли информацию, зашли на сайт или страницу фонда в соцсетях и оставили заявку о желании стать волонтерами, волонтерами становится небольшой процент людей. Это связано со многими факторами, например, с нехваткой времени, расхождением представлений о работе с реальностью, недостатком мотивации и т.д.

После встречи представителя фонда с менеджером компании, последнему становится понятно, что привлечение волонтеров, особенно для работы с подопечными — это сложный процесс, и наиболее важным моментом является то, что волонтерство — это осознанный выбор человека. Также становится понятно, что при правильной работе совсем небольшое количество сотрудников будут привлечены к нам в фонд. Мы рады видеть этих людей на наших семинарах в офисе фонда.

Я никогда не сталкивалась с тем, чтобы организации навязывали волонтерство своим сотрудникам. Но неоднократно слышала о таком навязывании. А такая агитация — это потенциальная проблема. Сотруднику кажется, что все замечательно и здорово и что он «горы свернет». На деле же оказывается, что решение сотрудника присоединиться

к волонтерству не продумано. Ведь целью агитирующих в этом случае является привлечение как можно большего числа людей.

## Почему желательно сотрудничать с НКО?

В больницах или интернатах, как правило, нет специальных сотрудников, занимающихся волонтерами. Как правило, учреждения принимают помощь без активного участия в подготовке и непосредственно реализации. Чаще всего они просто предоставляют возможность. Брать на себя какую-либо дополнительную работу, помимо основной профессиональной деятельности, они тоже не готовы. Хотя встречаются сотрудники учреждений, профессионалы своей сферы, которые были бы готовы заниматься и этим. Однако не в такой мере, как готовы заниматься НКО. Бизнес зачастую незнаком со спецификой социального волонтерства и не предполагает, что в социальной сфере на все нужно больше времени. Если организация напрямую хочет обратиться в госучреждение, предложив волонтерскую помощь своих сотрудников, то процесс вряд ли будет эффективным. Лучше обратиться в профильное НКО для помощи в организации общения между фирмой и больницей или интернатом.

Корпоративным волонтерам лучше встроиться в работу НКО, чем организовывать самостоятельное посещение учреждений. Во-первых, корпоративные волонтеры вряд ли своими силами смогут поддерживать график и регулярность посещений. Во-вторых, в любой волонтерской деятельности должна быть правильно выстроенная цель. Люди, не имеющие опыта общения с детьми-сиротами, могут оценивать достижение цели по другим критериям. Например, считать достаточным приходиться в интернат, приносить конфетки-шоколадки, считая, что если ребенок улыбнулся, то это хорошо, и на этом собственно миссия закончена. У нас есть психологи, суперви-

зоры, которые знают тонкости общения с детьми, знают особенности полагания цели в таком общении. Компания вряд ли будет организовывать такую разветвленную схему.

Есть также риск непредсказуемой реакции неподготовленного человека при визите в интернат или больницу впервые. Мы общаемся с волонтерами до их первого посещения, общаемся с ними и психолог. Иногда бывают случаи, когда мы отказываем волонтерам в посещении на основании общения с ними до их первого визита, или волонтеры сами понимают, что пока не готовы к посещению непосредственно подопечных.

## Почему фондам интересна помощь Pro bono?

Нашему фонду, да и многим другим, интересна помощь Pro bono. Речь идет о проектах, в которых профессионалы делают что-либо для нас. Как всегда, фондам не хватает дизайнеров, рекламщиков, тех людей, которые могут сделать макеты для печати, полиграфии, монтаж видеороликов. Нам не хватает креативности. Частично от того, что часть людей «выгорает», просто потому что всегда креативить невозможно, а частично от того, что на креатив не всегда хватает времени. Мы не можем позволить себе большой штат сотрудников, также мы зачастую не считаем правильным нанимать специалиста для осуществления временного проекта. Очень часто возможно найти организацию, которая готова оказать помощь Pro bono.

Одним из последних примеров pro bono волонтерства является ролик, размещенный на главной странице нашего сайта под названием «Делай, а не лайкай!». Мы не платили за создание этого ролика.

Бывает еще и так, что к нам обращаются директора фирм агентств со своими предложениями помощи. Это замечательно! Замечательно еще и потому, что ресурсов в данном случае больше по сравнению с тем, если бы к нам обратился один волонтер. Подозреваю, что директора агентств в таких случаях оплачивают работу сотрудников. Однако задание

по выполнению такой работы не носит директивный характер. Человек находится на рабочем месте, выполняя лишь дополнительное поручение своего начальника. Мы с радостью принимаем такую помощь!

Бывает так, что нам оказывают помощь, а потом через какое-то время мы сами обращаемся, уточняем, есть ли возможность помочь нам еще. Однако мы не «налегаем» на наших помощников, понимая, что у них есть своя работа. У нас есть список тех организаций, которые готовы нам помочь. Периодически мы обращаемся то к одним, то к другим.

Артистов, аниматоров на наши мероприятия мы привлекаем также бесплатно. Вообще, когда мы организуем мероприятия, мы всех привлекаем бесплатно. На то, чтобы найти организации, которые помогут безвозмездно, может уйти много времени и энергии, но мы пока идем по этому пути.

Часто бывает, что та или иная фирма нам предоставляет оборудование для мероприятий, и приходит человек, ответственный за это оборудование. Например, это могут быть фотобудка или игровые автоматы.

Можно сказать, что у нашего фонда опыт КВ больше связан с «pro bono», чем с непрофессиональной деятельностью.

Также могут быть проекты, связанные непосредственно с социализацией наших подопечных.

Вообще, чем бы ни занималась организация, я думаю, что любую деятельность можно совместить с волонтерством. При этом все же бизнесу необходимо быть готовым вложить деньги. Нужно составить план. Нужно встречаться с разными людьми для этого. Нужно понимать специфику нашей работы.

Я думаю, что компаниям следовало бы обращаться к фондам как к посредникам, у которых есть опыт и есть налаженные связи с больницами, детскими домами, домами престарелых и т.д. Компания может обращаться к нам с определенной задачей, а мы имеем опыт по осуществлению таких задач. Но это в теории. На практике, например, у нашего фонда много своих проектов, которые мы хотим реализовать. Мы не можем всесторонне развиваться с большой скоростью и откликаться на все запросы извне. Иногда поступают очень

интересные предложения, после которых загораешься и готов работать дополнительно. Но реальность такова, что всем заниматься одновременно неэффективно.

Часто случается так, что бизнес готов тратить деньги. При этом есть ожидание получить все быстро и сразу. В социальной сфере это невозможно. Все процессы протекают медленно: и с детскими домами, и с бездомными, и с другими подопечными. Часто по этой причине проекты разваливаются. Поэтому при подготовке социального проекта должны быть вовлечены обе стороны — и представители компании, и представители фонда. Обеими сторонами должны согласовываться и сроки.

## Что ждать в ближайшее время?

У меня сложилось впечатление, что бизнесу нужно сочетание следующих моментов: мероприятия проводятся 4–5 раз в год, и уж никак не каждую неделю. Мероприятие в целом должно носить позитивный оттенок для своих сотрудников. Должна быть ясна результативность проведения такого мероприятия. В таком раскладе деятельность НКО — обслуживание проведения таких мероприятий. Но очень редко проведение мероприятий, интересных бизнесу, вписывается в профиль и текущую деятельность НКО, потому что НКО редко специализируются на проведении акций. Акции — всегда дополнение к основной деятельности. В нашем случае основной профиль — это социализация и поддержка детей-сирот, а также помощь семьям, оказавшимся в сложной ситуации, и помощь приемным семьям. Акции в данном случае привлекают лишь дополнительные ресурсы. В основном же деятельность постоянная и кропотливая, без каких-либо «всплесков».

Можно ожидать, что в будущем появятся так называемые «НКО-операторы», у которых нет своей профильной деятельности, которые по запросу смогут лишь осуществлять идеи бизнеса. И так зарабатывать. Или же в рамках больших НКО, как, например, наш фонд, появятся отделы, специализирующиеся на проведении таких мероприятий по запросу биз-

неса. Основная цель такого отдела — это работа с крупными компаниями для положительного взаимодействия в расчете на то, что, проникнув в деятельность, приобретя доверие, крупные компании смогут не только организовывать разовые мероприятия с нашей помощью, но и, вникнув в нюансы кропотливой работы, смогут поддерживать нашу текущую и серьезную работу.

Хотелось бы, чтобы представители бизнеса перед тем как обратиться в фонд, который специализируется на помощи определенным социальным группам или решает определенные социальные проблемы, предварительно узнали бы, каким образом оказывается помощь и в чем нуждаются подопечные фонда. Важно, чтобы предложение от бизнеса было осуществимо и предлагаемая помощь была востребована.

Также считаю, что вкладом в развитие волонтерства является готовность компаний делать новостные рассылки по своим сотрудникам: извещать о волонтерских вакансиях, об акциях и мероприятиях фонда, информировать о том, что любой человек может заполнить анкету на нашем сайте и стать волонтером фонда.

Мне лично было бы очень интересно развивать корпоративное волонтерство, особенно учитывая, что тенденция есть.

Мы намереемся развивать методы взаимодействия с бизнесом в теме социального волонтерства.

## **«Старость в радость»: волонтеры помогают одиноким старикам**

*Алла Романовская, координатор  
программ Благотворительного фонда  
«Старость в радость»*

### **Чем занимается фонд «Старость в радость»?**

Благотворительный фонд «Старость в радость» уже семь лет опекает более 100 домов-интернатов для престарелых и инвалидов в 20 регионах нашей страны. Деятельность фонда очень разноплановая. Волонтеры фонда «Старость в радость» каждые выходные ездят навещать бабушек и дедушек в подшефных домах престарелых: устраивают там регулярные праздники, концерты, поют со старичками песни, проводят игры, дарят гостинцы, вывозят пожилых людей гулять на улицу. Более 4000 человек участвуют в переписке со стариками, шлют письма, посылки и поздравления.

Волонтеры и сотрудники фонда стараются улучшить условия проживания стариков в домах престарелых: заменяют старые кровати с провисшей сеткой на новые медицинские, ватные тюфяки — на современные матрасы, покупают необходимую медицинскую мебель, проводят косметические ремонты палат, меняют старые выпадающие окна и т.д.

Мы участвуем в медицинской помощи: привозим медикаменты, средства по уходу, подгузники, пеленки, повязки, мази. Стараемся повысить качество жизни одиноких пожилых людей. Нанимаем в дома-интернаты, где особенно много тяжелобольных и лежачих старичков, дополнительных помощников по уходу, нянечек, которые получают от нас зарплату, работают каждый день и моют, убирают, кормят, ухаживают,

вывозят на улицу на прогулку, занимаются с ними и просто держат за руку. Нанимаем дополнительных культработников, основная задача которых — поддерживать жизненный тонус совсем грустных лежачих бабушек, общаться с ними, не давать им совсем уйти в себя.

Основа нашей движущей силы — волонтеры. Очень много зависит от них. У нас три основных направления: поездки, переписка и лагеря.

Именно волонтеры ездят в дома престарелых, устраивают концерты, общаются с лежачими больными, привозят сладости. Большая часть подшефных интернатов находится в 200–250 километрах от Москвы. Туда можно съездить одним днем на машине. Есть и дальние поездки, куда ребята отправляются на целые выходные. Они навещают бабушек-дедушек в Архангельской, Псковской, Нижегородской и других областях. В городе волонтеры помогают на мероприятиях, ярмарках, акциях по сбору средств, помогают отвезти-привезти то, что передают.

Важная волонтерская позиция в нашем фонде — куратор поездки. За ним закреплено несколько домов престарелых в одной-двух областях. Он организует поездку: собирает группу, распределяет вещи, составляет программу, разговаривает с учреждением. У нас около 20 кураторов поездок. На сайте — контактная информация, чтобы любой желающий мог присоединиться.

Очень важным направлением нашей работы является переписка. Такое чудо, что несколько тысяч людей регулярно пишут незнакомым бабушкам и дедушкам письма, не ожидая ответа, ведь для многих пожилых людей написать что-то — очень трудно, «руки не работают, глаза не видят». Однако мы знаем, какую большую радость приносят эти письма.

В Москве координацией всего процесса занимаются директор, бухгалтер, завхоз, который отвечает за закупку, распределение, врач, а также координаторы по персоналу, волонтерам и творческим программам для стариков. Три человека представляют фонд через рекламу, соцсети, внешние события, фандрайзинг, взаимодействие со СМИ. В штате — около 10 человек. Все остальное — это волонтеры.

Волонтер для нас — это соратник. Я считаю, что в этом деле дружба не так важна, потому что ты следуешь общей идее и общему направлению. Тут не важно, дружишь ты с кем-то или нет. Мы — соратники, делаем одно общее важное дело.

А вот по отношению к подопечным, старикам из домов престарелых волонтеры — и друзья, и люди, которые отдают свои ресурсы. Когда я приезжаю к бабушкам и дедушкам, я для них — прежде всего друг.

Когда мы начинали, нас было мало, у нас не было возможности оставаться в домах престарелых надолго. Один и тот же дом мы посещали редко. Примерно раз в три месяца. Надо было объехать несколько домов за день. Но мы заезжали хотя бы на чуть-чуть, на несколько песен. Мы старались задержаться у каждого человека, кто хотел с нами повидаться. Достаточно порой просто посидеть рядом, подержать за руку.

Теперь команда спокойно посещает дома каждые полтора месяца. Сейчас волонтеров намного больше, есть координаторы домов. Известны нужды подопечных. Бабушки к волонтерам уже привыкли. Координаторы сами ищут музыкантов, придумывают программы.

Координатор узнает, что нужно дому в данный момент, не кончились ли памперсы, лекарства, моющие средства и так далее. Теперь у нас появилась возможность откликаться на личные нужды бабушек и дедушек. Когда у дома престарелых есть постоянный куратор, то есть возможность каждого лично поспрашивать о нуждах и по большей части выполнить их.

Волонтеры, если нужно, могут даже свозить бабушек к врачу в ближайшую поликлинику или больницу. Бывало, возили и в Москву на лечение. Мы не можем оплатить лечение, но организовать все и собрать документы — можем.

## Зачем волонтеры в домах престарелых?

Мы приезжаем к бабушкам не с чувством жалости, а с желанием поделиться теплом. У нас есть ресурс тепла и внимания, который мы хотим им отдать.

Прежде всего, это — общение. Старикам больше всего не хватает именно его. В домах престарелых закрытый, изолированный мир, о котором многие люди даже не знают. Некоторые считают, что туда попадают либо злые старики, которые поссорились с детьми и плохо прожили жизнь, либо те, кого сдали злые дети. На самом деле, это огромный мир, мир жизненных историй. Там очень много одиноких людей, у которых все родственники умерли, а есть те, у кого есть родные, но они в другой стране или городе. Есть те, которые ушли сами, чтобы не обременять кого-то. Есть те, кого навещают родственники. Бывает, что приходят забирать пенсию. Каждый человек — это история. Находясь в этом закрытом мире, чаще всего на окраине города, они живут в нем, не видя и не чувствуя ничего нового. У каждого — своя маленькая трагедия.

Поэтому важно, когда со стороны появляются люди, готовые их выслушать, проявить внимание. Особенно если бабушка или дедушка — лежачие. Очень распространено такое положение дел, что к старикам вообще никто, кроме санитаров, не приходит. Иногда годами. Если еще учесть, что в палате нет телевизора и радио, то что остается этой бабушке? Белый потолок? И тут приезжает волонтер — человек, готовый и выслушать, и обнять, и просто посидеть рядом.

Часто встает вопрос: почему персонал не может дать старикам то, что дают им волонтеры? Дело в том (и мы это не сразу заметили), что у персонала с годами меняется отношение к подопечным. Оно часто становится бездушным. И у самих стариков пропадает восприятие себя как личности.

«Я — человек, со мной нужно уважительно обращаться, уважать мои желания» — такого там нет. В конечном итоге старики смиряются, приходят туда доживать: «что скажут, то и буду делать». Персонал относится к ним соответственно. Там нет уважения личного пространства. Старики привыкают, что сотрудники дома престарелых могут зайти в комнату в любой момент. Бывает, нам, когда мы приезжаем, говорят: «Не заходите вы к ним, там бабушки вообще ничего не сообщают», а там на самом деле все адекватные, просто заговорить надо было. Но на персонал ложится тяжелая и порой непо-

сильная работа за мизерную зарплату, поэтому судить их или чего-то требовать мы не имеем права.

Волонтер приезжает и приносит с собой частичку внешнего мира, другое отношение. Это возможность для стариков почувствовать себя полноценными людьми, потому что у них спрашивают об их жизни. Волонтерам важны их история, их мнение. Волонтер получает от них внимание и тепло в ответ, осознает, что он приехал в дом престарелых не просто так.

Я думаю, что со стариками проще, чем с детьми. Детям нужно больше внимания и личной отдачи, а с бабушками немного по-другому. Они часто нуждаются в том, чтобы их просто выслушали, подержали за руку.

## Кто в фонде волонтеры?

Мы работаем с разными волонтерами. Если человек адекватен, то он может поехать к бабушке.

Если говорить о каких-то конкретных навыках, то мы считаем, что нам повезло, если человек умеет играть на музыкальном инструменте. А так, главное — иметь желание и свободное время. У нас не отменяются поездки даже если на улице непогода, не нашелся музыкант или случилось что-то еще. Нет музыканта — значит, будем ходить по палатам, общаться. В волонтерских поездках главное — общение.

Для многих важно знать мотивацию волонтеров. Зачем, почему? У кого-то бабушка родная была и ушла, и теперь ему хочется помогать другим. У кого-то это просто жалость к старикам. Но мы вопросов «почему» не задаем, достаточно того, что человек хочет помогать старикам.

Конечно, это не значит, что мы открыты всем подряд. Надо понимать, что сфера наша очень специфическая. Старики — все же взрослые самостоятельные люди. Надо проявлять уважение к их желаниям, хотят они общаться или нет, рады они тебе в данный момент или грустят. Важно, чтобы общение происходило при обоюдном желании.

Отдельно следует отметить, что мы — не религиозная и не политическая организация.

Разного рода мошенники или кто-то с корыстными целями среди волонтеров у нас исключены. Хотя бы потому, что наши подопечные сами — бедные и голые. Три четверти от их пенсии уходит в дом престарелых за проживание, а их дом — это палата на четыре человека, где из личного есть кровать и тумбочка.

## Как проходят поездки в дома престарелых?

У нас на сайте есть расписание поездок. Человек пишет письмо или звонит, говорит, что хочет поехать. Мы отвечаем на его вопросы и приглашаем в конкретную поездку или даем адрес конкретной бабушки для переписки.

Чтобы присоединиться к поездке, надо позвонить координатору, узнать, есть ли места, как проходит поездка. Мы все рассказываем и говорим, что от волонтера ничего особого не требуется. Мы будем петь песни, общаться. Поездка — на целый день. Спрашиваем, на машине человек или нет. Если на машине, узнаем, согласится ли он взять с собой еще волонтеров. Обговариваем место встречи.

На этом этапе мы не берем у волонтеров личных данных. Новички проверяются в поездках. Координатор поездки посматривает за новенькими, общается с ними, все подробно рассказывает. Поездка часто — это несколько часов туда-обратно. Поэтому уже при первом знакомстве мы можем по поведению волонтера почувствовать агрессивность или неадекватность в поведении, или что-то, что нас насторожит.

Есть правила, которые человек автоматически принимает, присоединяясь к поездкам от нашего благотворительного фонда. Мы в своё время поняли необходимость прописанных правил.

Если говорить об этапах волонтерства, то у нас они таковы: человек приходит, не зная, что у нас происходит, едет в поездку, смотрит, как она проходит, потом начинает ездить чаще. Кто-то со временем берет ответственность за конкрет-

ный дом. Одна девушка съездила, сказала, что ей понравилось. Я сказала: «Здорово, вот и координируй поездки в этот дом». Со второго раза она стала координатором дома. Узнает нужды домов и конкретных бабушек.

Если человек стал куратором, это значит, что теперь на нем лежит организация поездок. Он знает, что раз в два месяца он должен договариваться с домом, собирать команду. Со всеми вопросами он может обращаться к координатору волонтеров фонда или к кому-то из сотрудников.

Утверждает куратора кто-то из руководства фонда. У нас небольшой коллектив, можно сказать, что все решения принимаем вместе.

В переписке — примерно то же. У домов-интернатов в каждой области есть свои координаторы, которые шлют напоминания «внукам по переписке», выкладывают приветы от бабушек и дедушек. Не очень много людей хотят быть координаторами, потому что это требующая времени и усидчивости работа.

В общем, все волонтеры нашей организации по-настоящему бесценны.

## Волонтеры и персонал: как проходит взаимодействие?

Волонтеры для старичков — это гости из внешнего мира. А вот для персонала все очень по-разному. Зависит от домов. По большей части персонал относится равнодушно. В какие-то дома пускают, но при этом не понимают, кто мы и что делаем. В каких-то радуются. Любая поездка стоит нам больших усилий: надо много привезти, собрать деньги на памперсы и средства по уходу. Это облегчает работу персоналу, поэтому приятно, когда нам рады.

Негативное отношение к нам — чаще редкость. Тем более, что за последние годы помощь интернатам от фонда действительно увеличилась.

Отношение дирекции тоже разное, но в целом оно совпадает с отношением персонала.



## Как писать письма бабушкам?

Вся информация о переписке есть на сайте и в социальных сетях. Желаящий человек пишет нам письмо, и мы все объясняем. Писать нужно не реже раза в месяц. От координатора по переписке будут приходиться напоминания, на которые нужно отвечать.

Координаторы по переписке — это тоже волонтеры. Координацию нельзя пускать на самотек. Нужно постоянно отслеживать, кто из старичков еще жив, кому пишут, а кому перестали, нужно постоянно напоминать «внукам по переписке», чтобы они отмечались. Надо отвечать на вопросы: «можно ли отправить посылку?», «а что с моим дедушкой?» Все это непростая работа. Нужно организовывать раздачу адресов, чтобы люди поздравили открытками именинников каждого месяца.

Координатор следит за тем, чтобы волонтер писал. Если же он не ответил на три письма, то координатор снимает его и ставит другого человека «на бабушку». Потому что бабушке надо писать.

Письма мы не модерируем. Для нас важно, чтобы волонтер не пропал и не бросил бабушку. На форуме есть советы, о чем писать, примерные письма. Координаторы всегда на связи. Можно спросить о чем-то и опытных волонтеров.

В каждую поездку едет человек, который собирает приветствия от бабушек и дедушек, методично обходит все палаты со списком и спрашивает, например: «Машенька Вам пишет? Что передать?» И бабушка передает благодарность или пару строк. Эта информация передается координатору.

В переписке участвуют волонтеры и координаторы со всей России и порой из-за рубежа. Со многими общаемся только через Интернет.

«Письма» родились буквально сразу, когда в Пскове мы поняли, что не сможем приезжать туда часто.

У нас есть ответственный за переписку. Работу с письмами с 2008 года координирует одна и та же девушка — волонтер. Именно она во многом построила эту систему. Это целый мир.

На форуме нашего фонда есть большой раздел о письмах. Кто-то выкладывает отзывы, приятные новости, что бабушка ответила, переживания, что бабушки не стало, что положить в посылку и так далее.

Попасть в сообщество по переписке просто. Надо зарегистрироваться на форуме и оставить комментарий под фотографией пожилого человека, которому еще никто не пишет. Если человек ведет себя активно и готов за что-то отвечать, то мы можем предложить ему координацию переписки с каким-то домом.

## Волонтерские лагеря — что это?

Лагерь — это выезд волонтерской группы в конкретный дом на несколько дней или недель для организованной помощи в ремонте или еще для чего-то. Лагеря не всегда организуются силами тех, кто ездит в этот дом. Лагерь — это и отдых, и работа, и общение с бабушками и дедушками.

Мы приезжаем в какой-то дом престарелых, заранее согласовывая это. Обычно туда, где есть необходимость в легком ремонте. Естественно, профессиональный ремонт — это не про нас, но делаем все, что в наших силах.

Мы приезжаем на две недели, живем либо в самом доме, либо в палатках, либо еще где-то поблизости. За это время мы много общаемся с бабушками-дедушками, работаем, каждый выбирает комфортную для него сферу деятельности.

Кому-то больше хочется пообщаться со старичками, а кто-то предпочитает принести свою пользу, орудуя шпателем и кисточкой.

Для организации лагеря мы вывешиваем информацию в Интернете, и люди связываются с координатором лагеря и приезжают.

У нас в прошлом году в лагерь приехала чудесная девочка-волонтер, потому что забила в поисковике «недорогой отдых в России». И теперь вот уже больше года она — активная участница наших волонтерских поездок.

## Где проходят границы свободы волонтера?

Для нас границы свободы волонтера определяются правилами. Правила вывешены на сайте. Перед поездкой волонтер проходит инструктаж. Самое важное из правил — не ссориться с персоналом, потому что мы годами выстраиваем с учреждением отношения и всякие сложные моменты стараемся урегулировать мирным путем. В случае сложности можно подойти к координатору поездки, и тот поможет урегулировать ситуацию.

Есть и границы относительно религиозной темы. Правда, это относится к правилам неписаным. Вера волонтера — его личное дело. У нас есть верующие, немало православных. Есть и такие, про которых мы знаем: этот — баптист, этот — йог. Но если ты общаешься с бабушками, поешь песни или разговариваешь — проповедование религии не должно стать лейтмотивом общения.

Иногда с нами ездят семинаристы, иногда — священники. Они могут прочесть проповеди, даже литургию отслужить. Конечно, мы такие поездки обговариваем с учреждением.

Кроме прописанных и обговоренных ограничений мы особенно ничего не требуем. В отдельных случаях мы просим волонтеров согласовывать свои действия с координатором, например, если кто-то хочет устроить праздник для бабушек вне формата наших поездок. Потому что тут важно не навредить. Как-то волонтеры перед Новым годом накормили бабушек «Оливье» и бужениной, и нам потом звонили, ругали: мол, бабушки нехорошо себя чувствуют, так как они, питаясь диетически, отвыкли от тяжелой пищи.

У нас есть еще одно правило — «не выносить сор из избы». Скандалами редко можно добиться успешных результатов, не испортив отношения с руководством интерната или с администрацией региона, а нам очень важно иметь эту поддержку. Ведь если, например, нас не будут пускать в интернаты той или иной области, хуже от этого будет только бабушкам и дедушкам, которым и так несладко.

За все время можно по пальцам пересчитать истории, когда мы расстались с волонтером, потому что он мог причинить какой-то вред. Подавляющее большинство наших помощников — хорошие люди.

## В чем состоят обязанности волонтера?

В поездках большую роль играет человеческий фактор. Состояние людей иногда меняется, пока они доезжают до дома. Кого-то начинает эмоционально переворачивать, становится тяжело, конечно, в этих случаях мы не заставляем никого идти в дом и разговаривать с бабушками-дедушками.

Волонтеры должны помнить, что пожилые в домах престарелых уже оказались в состоянии некоторой «заброшенности». Они уже лишены дома и уюта, поэтому важно не оставлять стариков, когда начинаешь с ними регулярно общаться. Пожилые люди привязываются не так, как дети, конечно. Но если вдруг бабушка с кем-то переписывалась, или к ней кто-то ездил, то она будет страдать, если человек исчезает.

Для нас обязанности волонтеров — соблюдать договоренности.

## За что несет ответственность фонд?

Наша ответственность состоит в том, чтобы ценить и поощрять волонтеров. Прежде всего, нужно дать им возможность реализовать себя.

Кстати, если мы не сработались с волонтером, то в дома престарелых он может попасть и без нас. Если мы понимаем, что с этим человеком мы связываться не хотим, но человек он неплохой, то говорим ему самому звонить и договариваться с домом престарелых, так тоже пускают.

Наша ответственность — организовать сами поездки. Это делают и координаторы, и сотрудники. Это и договоренности с домом, и транспорт, и все необходимое.

Несколько месяцев назад у нас появился координатор по волонтерам, и это для нас большой этап в развитии. Поездки мы организовывали, но вот всерьез работать с волонтерами — этого до сих пор не было. Все это нужно, чтобы поездки стали более качественными, стабильными, чтобы мы не бросали те дома престарелых, куда регулярно ездим.

На сегодня у нас нет единой базы волонтеров. Вокруг каждого координатора формируется команда. Фонд имеет список домов престарелых, координаторов и расписание поездок. Через сайт и соцсети приходят люди. Остальное во многом — дело координатора.

Сегодня нам трудно сказать, сколько людей из пришедших остаются, сколько ездят в поездки два, три раза и более. Мы не знаем, какая у нас текучка.

При этом, я сама знаю в лицо более 100 волонтеров. Думаю, есть 50 человек, на которых я могу рассчитывать, они постоянно помогают. Это те, кого я знаю давно, знаю, как они вели себя в поездке и на мероприятиях. К сожалению, много тех, кто говорит, что будет ездить, и не ездит.

У нас уже несколько лет проходят волонтерские четверги. Это встречи с волонтерами-новичками, где им рассказывают про фонд те, кто имеет опыт поездок. Туда мы приглашаем всех новичков и желающих, но это не является обязательным условием для поездки.

Ведет встречи координатор по волонтерам. В ее обязанности входит подбор волонтеров на мероприятия, поиск машин, общение с региональными группами. Если в поездку не набираются люди, координатор размещает объявления и просьбы присоединиться. Немаловажная часть работы координатора волонтеров — разработка и структурирование базы волонтеров.

## Бизнес может помогать старикам

*Алла Романовская,  
директор по развитию  
Благотворительного фонда «Старость в радость»*

В моем понимании корпоративное волонтерство — это регулярное взаимодействие сотрудников компании с благотворительной организацией. Отличительной особенностью является то, что корпоративное волонтерство организовано компанией. Для благотворительной организации эта помощь может быть совершенно разноплановой. Все зависит от специфики фонда.

Опыт фонда «Старость в радость» основывается на внешних предложениях от компаний. Помощь домам престарелых — не самое простое направление, но люди хотят помогать пожилым и обращаются к нам за советом, как сделать это эффективнее, совместив несколько целей: быть полезными, объединить сотрудников, повысить командный дух и, при этом, чтобы помощь была понятной, доступной неподготовленному человеку.

Мы стараемся учитывать все аспекты, поэтому если к нам обращается компания, то у фонда есть готовый набор предложений, своего рода пакеты.

## Что входит в пакеты предложений для корпоративного волонтерства?

Первый — это поездка в дом престарелых. Просто: с концертом или на субботник (осень-весна — самые популярные времена года). Мы договариваемся с домом престарелых. Они формируют какой-то перечень работ. Сотрудники приезжают:

кто-то деревья сажает, кто-то забор красит, кто-то с бабушками общается, на улицу их выводит, поет с ними песни.

Тут тоже очень важно понимать, что не все сотрудники захотят общаться со стариками. Каждому нужно предоставить возможность сделать доброе дело, не заходя к бабушкам, а просто забор покрасить и облагородить территорию.

Второй — сбор натуральной помощью. Мы предлагаем сотрудникам собрать у себя в компании подгузники, средства по уходу, сладости, чистящие-моющие средства. Мы заранее даем список нужд. Сотрудники компании привозят нам собранное, а мы отдаем это в интернат. Случается, что представители компании едут вручить собранное лично. Мы этому еще больше рады, ведь люди воочию увидят тех, кому помогают.

Один из самых доступных и распространенных способов поучаствовать в помощи пожилым целой компанией — это подписать открытки к праздникам. Сотрудники компаний пишут именные поздравления для бабушек и дедушек. Поздравляют и с праздниками, и с днем рождения. Мы предоставляем списки (ФИО и год рождения), даем рекомендации: о чем лучше писать, что пожелать. Компания может купить открытки, но интереснее сделать самим.

Четвертый: мы предлагаем брать шефство над каким-нибудь конкретным домом престарелых. Не просто разок съездить, а поддерживать на регулярной основе. Мы по сути презентуем некоторые дома, чтобы компания могла соизмерять возможности с объемом нужд, ведь интернаты есть гигантские и, при этом, совсем домашние. Затем представители компании съезжают, познакомятся с бабушками и персоналом, узнают нужды и сами начнут его поддерживать: регулярно ездить, навещать стариков, привозить всякие нужности, сладости. В некоторых случаях к сотрудникам подключается и сама организация, тогда возможна более крупная помощь, например ремонтные работы. При регулярной поддержке кто-то из сотрудников ездит лично, а кто-то жертвует деньги или вещи.

Плюсы такого предложения в том, что компания и сами сотрудники привыкают к дому престарелых, инициируют дополнительную помощь.

Еще один очень доступный вариант — принять участие в новогодней акции по сбору подарков. Тут компаниям даже не нужно ничего изобретать, они просто подключаются к процессу: знакомятся со списком того, что нужно, предлагают сотрудникам это пожертвовать, собирают, упаковывают и привозят нам на склад. Мы все это дополняем, сортируем и развозим по домам престарелых. Сложности порой возникают с тем, что люди хотят делать именные подарки и выполнять желание конкретных бабушек и дедушек. Тогда мы объясняем, что с пожилыми, как в пионерском лагере, все должно быть одинаковым, иначе возникнут обиды и ссоры на тему, кому чего не дали. Лучше сделать всем красивые качественные и одинаковые подарки.

## В чем трудность организации КВ в домах престарелых?

Организовать посещение сотрудниками компании дома престарелых — это совсем непростой процесс. Вроде все понятно: есть дом, есть пятнадцать человек, которые хотят в него поехать, есть список задач. Но! Каждый раз это отдельная история со своей географией.

Во-первых, есть ограничения по количеству. Если ехать в маленький интернат, то командой не больше десяти человек; если в большой, то не больше 25 — иначе всех работой не обеспечить. Люди будут слоняться без дела и переживать о собственной неэффективности.

Во-вторых, непросто выбрать дом престарелых и согласовать его с компанией, потому что порой люди далеко ехать не хотят, а близко у нас подопечных учреждений почти нет.

В-третьих, надо договориться с администрацией интерната. Сообщить о приезде определенного количества человек, узнать, что им нужно сделать. Обычно начинается: «Ничего нам делать не нужно» или абстрактное «Нам нужно территорию убрать». Уточняем, затем спрашиваем, что привезти с собой? Нам отвечают также абстрактно, например: «Лопаты

привезите». Снова уточняем детали. И вот вроде все уже согласовали, звонишь за пару дней напомнить, а тебе говорят, что территория уже убрана, но можно покрасить забор. А у нас уже люди с лопатами...

Тут важно прежде всего, чтобы с домом-интернатом были хорошие отношения, чтобы относились с пониманием. Ведь корпоративные волонтеры — это новички, не бывавшие в таких местах раньше, но очень желающие быть полезными. Важно эти стремления в них не загасить.

Есть компании, которые сами все сделают. Мы им просто даем контакты дома престарелых, и дальше они действуют сами: созваниваются, узнают что нужно, покупают, приезжают, затем отчитываются. А есть такие, которых надо сопровождать, все на месте организовывать, мониторить ситуацию. Мы же чувствуем ответственность за отношения с интернатом. И за отношения с компанией, конечно. Если они приезжают не в первый раз, а им дают по пятому разу перекрасить забор, то они тоже чувствуют какую-то ненужность.

Все-таки важно, чтобы в этом был смысл, чтобы это не было потехой.

## Что конкретно делают волонтеры?

Приезжают люди в незнакомое место, там живут незнакомые бабушки. И мы обязательно проводим инструктаж: рассказываем об интернате, о деятельности фонда, о возможностях применить себя во время данной поездки. Например, часть группы берет кисточки и идет красить забор или деревья пилить. Другая часть, которая хочет общаться с бабушками, отправляется на экскурсию по палатам. Наконец, трети получают задание погулять с теми из лежачих, кто не прочь выехать на коляске на свежий воздух. Таким образом, дело находится для всех приехавших.

Можно, конечно, посадить их рисовать, окна мыть или делать что-то еще, но мы выбираем самое простое, доступное для всех сразу.

Во время поездки и на этапе подготовки необходимо учитывать и психологические моменты.

Приехавшие сотрудники-волонтеры вполне мотивированы, но часто чувствуют себя растерянными в незнакомой обстановке. Многие никогда не были в домах престарелых и не представляют, что это. Здесь нужен посредник — сотрудник компании, который все продумал. Это, к примеру, представитель фонда, способный ответить на вопросы, разъяснить сложные моменты. Направить.

С психологической точки зрения, угадать, какая реакция будет в результате, довольно сложно. Кто-то приезжает и говорит: «Здесь лучше, чем я думал», а кто-то наоборот начинает рыдать, уходит сидеть в беседке или копать. Мы обязательно предупреждаем: какие бы у вас ни были эмоции — не стесняйтесь их. Не можете быть внутри дома, сходите прогуляйтесь — ничего страшного в этом нет.

## В чем интерес Благотворительного фонда?

Для нас важны партнерские отношения с компаниями. Если они нас знают, доверяют нам, и мы их знаем, то в случае, если у компании появится более серьезная программа внутренней благотворительности, мы вместе сможем сделать для стариков гораздо больше.

Но, пожалуй, главное то, что так или иначе люди лишней раз едут к старикам. И у нас есть надежда, что кто-то из этих людей захочет ездить в дальнейшем.

Пока компании, с которыми мы сотрудничаем, ездят регулярно, но не часто. Раз-два в год.

Для нашего фонда это пока своего рода благотворительность в отношении бизнес-компаний. Они не платят нам за организацию таких корпоративных волонтерских поездок, и у нас пока не было другого опыта. Но, конечно, наша естественная реакция на желания людей поехать к бабушкам — «УРА!»

Сейчас мы задумываемся над тем, чтобы и фонду как организатору такого корпоративного мероприятия была оказана

финансовая поддержка. Мы подготовили для компаний такой пакет предложений, где просим внести пожертвование в фонд.

Если рассказывать о примерах успешного сотрудничества, то вот, например, к нам недавно обратилась компания. Мы предложили им ездить в маленький дом престарелых под Тверью. Они съездили, им понравилось. Они увидели, как там убого, и подумали: «А почему бы не помочь?» И компания выделила большую сумму на ремонт всего помещения.

В идеале, конечно, хочется, чтобы компании брали под шефство домики. Мы помогали бы в процессе знакомства, а дальше они уже сами навещали бы, узнавали нужды, собирали и привозили. Если маленький домик, то можно на несколько месяцев вперед подгузников насобирать и привезти. Вообще, есть очень разные и интересные способы помогать.

Корпоративное волонтерство — это обоюдовыгодное явление, которое становится все более и более популярным. Как для компаний, так и для фондов. И компании могут сказать: «Мы сотрудничаем с фондом», и мы можем сказать: «Да, нас поддерживает компания». Это повышает и наш авторитет.

Мы, конечно, надеемся, что фонд «Старость в радость» выйдет на новый уровень сотрудничества с организациями в плане корпоративного волонтерства, потому что это огромное поле для деятельности, вовлечения людей и ресурсов в прекрасное дело помощи другим людям. В нашем случае, одиноким бабушкам и дедушкам в домах престарелых, о которых узнают десятки, а то и сотни сотрудников компаний и приложат усилия, чтобы сделать их мир чуточку лучше.

## Быть волонтером в Добровольческом движении «Даниловцы»

*Андрей Мещеринов,  
координатор и специалист по сопровождению  
волонтеров Добровольческого движения «Даниловцы»,  
создатель и первый координатор волонтерской группы  
в детском отделении НИИ нейрохирургии  
им. Н. Н. Бурденко*

*Лидия Алексеевская, директор Школы социального  
волонтерства, создатель и первый координатор  
волонтерской группы Движения «Даниловцы»  
в Российской детской клинической больнице  
(в отделениях гинекологии и нефрологии)*

### О «Даниловцах»

Добровольческое движение «Даниловцы» профессионально развивает и поддерживает волонтерские молодежные инициативы. Особенность «Даниловцев» — привлечение молодых людей к различного рода волонтерской помощи. Наша специализация — социальное волонтерство, то есть организация долгосрочной и регулярной работы волонтерских групп в больницах и сиротских учреждениях, а также работы с инвалидами, многодетными семьями, стариками, бездомными, заключенными. Мы научились привлекать молодежь в волонтерские группы, обучать их и поддерживать их начинания и задумки.

Ежегодно мы запускаем новые волонтерские направления! Сегодня «Даниловцы» — это около 4000 подопечных в год, 20 постоянно еженедельно действующих волонтерских групп, 25 сотрудников.

Что делают волонтеры? На практике волонтеры организуют творческие, учебные и игровые встречи, прогулки и поездки

для детей, кормят и общаются с бездомными, делают благотворительные ремонты, переписываются с заключенными. Кроме того, волонтеры оказывают значимую социальную и психологическую поддержку людям, оказавшимся в тяжелой жизненной ситуации. Зачастую они оказываются единственной нитью, связывающей этих людей с жизнью общества. Пациенты в больницах и интернатах, многодетные семьи, инвалиды, бездомные и даже заключенные — все наши подопечные бывают очень одиноки, остаются один на один со своей болезнью, оставленностью, инвалидностью или другим несчастьем. Конечно, в больницах есть врачи, в детских домах есть персонал, в городе есть социальные службы. Только все это не может заменить главного, того, что дорого каждому из нас — дружбы, живого человеческого участия, внимания, заботы и любви.

Среди учреждений, где «Даниловцы» смогли реализовать волонтерские инициативы, — Российская детская клиническая больница, НИИ нейрохирургии им. Н. Н. Бурденко, детские дома-интернаты для умственно отсталых детей, детский наркологический диспансер, ФНКЦ им. Дмитрия Рогачева, детская колония в г. Можайске, Социальный приют в г. Ступино.

За 8 лет «Даниловцы» прочно заняли свое место среди благотворительных организаций Москвы. Мы единственные, кто профессионально реализует программы по обучению, поддержке волонтеров, по подготовке и сопровождению координаторов волонтерских групп, мы создали и развиваем Школу социального волонтерства. «Даниловцев» знают. Нам доверяют.

## Волонтер в «Даниловцах»

Волонтер в нашем Добровольческом движении — это человек, изъявивший собственное бескорыстное желание делать то, что делаем мы. Делать это вместе с нами. Если у него какой-то корыстный интерес, то это не волонтер. А если не с нами, то это волонтер в другой организации.

Для нас волонтер — это соратник, человек, с которым у нас много общих ценностей, точек соприкосновения, много совместных дел. Это, конечно, и единомышленник.

Мы открыты для разных волонтеров. Нам важно, чтобы мы с волонтерами были заодно, чтобы нам в нашем общем деле было дорого одно и то же.

Рядом с нами в больницах работают сторонние волонтерские группы, и далеко не у всех есть общие ценности и своего рода единокорыстные, понимание своей роли для подопечных и видение должного поведения волонтера. И, как следствие, бывает, что их конфликты и противоречия порой видны и нам — сторонним людям.

В «Даниловцах» доброволец — это объект нашей заботы, человек, которого мы бережем, храним, «выращиваем». То есть и он тоже подопечный нашей организации. Когда к нам приходят новички, мы понимаем, что им нужно внимание. Чаще всего это люди горящие, проявляющие истинный интерес, стремящиеся что-то сделать. Их энергию нужно направить в позитивное русло и для подопечных, и для них самих, и для волонтерской группы, что не так уж просто.

## Кто волонтер для подопечного?

По отношению к своему подопечному волонтер, в лучшем случае, друг, но чаще всего — человек из большого мира, пришедший побыть рядом с ребенком, бездомным, с тем, кому нужна помощь. Можно сказать, что волонтер — это тот, кто пришел к нуждающемуся в гости разделить с ним его положение.

Кстати, для подопечных часто большая загадка, кто же такие волонтеры как люди? Что ими движет? Бывают вопросы: Ты чего пришел? Ты зачем вообще пришел, ты кто вообще? Дети об этом спрашивают, а через минуту уже тащат волонтера куда-то поиграть, показать свою любимую игрушку. Были у нас такие диалоги: «Ты чего сюда пришел?» — «Поиграть». — «С кем поиграть?» — «В том числе и с тобой». — «А зачем?.. Ну пошли».

Подопечному часто важно знать, что волонтер от него ничего не хочет. Что он пришел не для того, чтобы лечить, учить, воспитывать, развивать, развлекать. Он просто к нему лично пришел.

Среди многих верующих людей популярна идея, что мы все «братья и сестры», что волонтеры и те, кому они помогают, — это одна семья, одна Церковь. Такая модель реализуема в крепких опытных религиозных сообществах. В своем абсолютном виде общинность невозможна в общественных организациях. А «Даниловцы» — общественная организация.

Для нас важно говорить о нашем равенстве, которое основывается на одинаковой ценности и достоинстве и на том, что мы оба одновременно нуждающиеся и помогающие. Но как бы мы ни относились к общинности, она в любом случае не отменяет некоторую субординацию, старшинство и ответственность волонтера за то, что он дает подопечному.

Да, порой подопечный своим присутствием, своим общением помогает волонтеру. Но при этом, абсолютное равенство будет обременительно и несправедливо для самого подопечного. Опыт работы с подростками однозначно говорит — не должно быть с ними заигрывания, должен быть буфер, где нет места панибратству.

Вообще, определенная субординация и понимание своих ролей и разницы в ответственности — это условия безопасного общения. Для младшего студента безопасно и удобно, чтобы был старший компетентный взрослый, который просит, иногда даже приказывает. Если студент, а в нашем случае подопечный или простой волонтер вдруг поймет, что вся ответственность за ситуацию на нем, ему будет плохо.

Как бы там ни было, волонтер идет к нуждающемуся. В этом смысле позиции волонтера и подопечного неравны. Иногда жизнь подопечного сопряжена со страданиями, тяжелыми переживаниями. И изначально у волонтера установка давать, поддерживать.

Это потом может произойти слом, когда волонтер поймет, что его подопечный на деле тоже чему-то учит, и они в какой-то мере партнеры. И все же, есть кто-то младший и кто-то старший. Есть тот, кто останется сейчас, к примеру, в детском наркодиспансере, и тот, кто выйдет. Есть тот, кто ест еду, а есть тот, кто приготовил ее. Разница в любом случае есть, и отвергать ее не стоит.

## Ресурсы волонтера. Что у него есть? Чем он делится?

Начнем с общего. Огромным ресурсом для волонтера является сама наша организация. Внутри нее он может учиться, делиться переживаниями, общаться, иметь совместный досуг, получать поддержку не только профессиональную, но и чисто человеческую.

В нашей организации и во многих других немалым ресурсом является сайт. На нем посетители видят, что происходит в волонтерских группах, видят отклики, фотографии со счастливыми детьми и получившимися поделками, получают вдохновение на собственное дело. Для волонтеров это постоянная подпитка — узнавать, что хорошего произошло внутри организации, получать силы.

Главный ресурс волонтера — это его добрая воля. Пока у него есть желание, стремление, понимание того, что нужно делать, он будет это делать даже в самых плохих условиях. А когда оно — личное желание — закончится, то даже самые лучшие поддержки, группы, сайты не возбудят его. Как бывает в жизни?

Волонтер приходит к подопечному чаще всего после работы или учебы уставший, голодный, изможденный. Ему нужна мотивация, чтобы воплотить задуманное: провести мастер-класс, игру, обучение. И, если у волонтера нет желания или он не чувствует поддержку от организации и от своей группы, то он вскоре отступит.

Именно поэтому устойчивость волонтерской организации — в том числе и нашей — обеспечивается тем, что мы даем возможность выбирать.

То есть мы не тратим силы на то, чтобы зарядить добровольца энергией, но предлагаем целый горизонт, о котором говорим: «Вот тебе много возможностей — выбери, что тебе нравится». Очень радостно, когда уже на собеседование приходят люди, которые определились, что и где они хотят делать.



## О мотивации волонтеров

Мотивации волонтеров очень разные. Непросто выделить какую-то главную. Среди приходящих к нам волонтеров есть такие, которые говорят: «Я сам в детстве болел этим...»; «У меня брат инвалид, и я знаю, что это такое...»; «Я был в больнице и помню, как там пусто...». Есть и противоположные мотивы, когда человек готов идти куда угодно, только не в больницу: «Я лежал в больнице и больше ни за что туда не пойду». Есть и те, для кого жизнь бессмысленна: «Я чувствую себя никому не нужным. Мне надо, чтобы кто-то показал, что я ему нужен». Или: «Офис, работа, скучно. У меня остается много времени и мне некуда его девать»; «Друзей нет, и в этом мире я себе точку приложения не нашел».

Замечательный мотив: «Я же должна делать добро. Все должны делать добро». Есть «мужской» мотив: «Я же когда-то стану отцом, мне надо знать, с какой стороны к ребенку подойти». Девушек, кстати, такая сторона дела тоже интересует, но реже. Еще есть: «Я учусь на медика или психолога, и мне хочется посмотреть на свою работу с другой стороны».

Нередко люди приходят с желанием помочь. Просто помочь.

Есть и такие: «Дети подросли, я столько всего с ними умею». Есть стремление продлить детство, хотя это не всегда осознанно: «Я столько удовольствия получаю от этого всего! Мы с ребенком так зажигаем!» Бывает и такая цель — попробовать себя на прочность в мире, где есть смерть, страдания. Вообще, узнать свои возможности.

Для нас все такие мотивы вполне рабочие. Мы рады, что люди приходят разные.

При собеседовании у нас нет необходимости глубоко лезть в душу волонтера и стараться досконально ее изучить. Конечно, доверительная и достаточно открытая беседа нужна. Если вдруг возникнут подозрения, то всегда можно их проверить и в случае чего не допустить волонтера к подопечному. Но знать особые тонкости мотивации нам не надо. Тем более, что по ходу дела мотивация у волонтеров меняется. Нам очень важно понять, что же человек сейчас для себя ищет.

Во-первых, потому, что не в каждой группе новичок сможет свои запросы реализовать.

Во-вторых, важно понять, как человек видит сам себя в отношении подопечных. Если волонтер находит для себя интересное направление (например, помощь в больнице), а в нем «нужного» себе человека, то здесь интересы ребенка и волонтера пересекаются, и это прекрасно.

Нам нужно убедиться на собеседовании и потом в волонтерских группах в самом факте осознанного волонтерства. Ибо это дает волонтеру опору. Осознанность очень важна в отношениях координатор – волонтер. Это залог взаимного доверия.

Надо понимать, что поведение волонтера с ребенком может быть абсолютно одинаковым при очень разной мотивации и очень разным при одной и той же мотивации.

Поэтому нам, и прежде всего координаторам групп, надо знать своего волонтера как человека, а не стараться изучить его «внутренности».

К примеру, в отделении больницы появляется ребенок, у которого мама говорит, что они путешествуют по больницам уже 2 года, что ребенок измотан, а ей жить не хочется. И если координатор знает, что у него в группе есть волонтер, который несколько лет провел в больнице, то можно его попросить встретиться с этим ребенком. И это очень важно. Потому что если ребенок находится в какой-то кризисной ситуации, он скорее будет контактировать с тем человеком, который его поймет. Но мотивом прийти в больницу для этого волонтера могло быть что-то, не связанное с его больничным прошлым.

Мы знаем на опыте — часто волонтер встречается со «своим» ребенком. И это чудо. В НИИ нейрохирургии им. Н. Н. Бурденко в детское отделение как-то пришел волонтером наш друг полицейский с большим опытом работы с детьми и молодежью. И к нему сам подошел ребенок, и они провели немало времени вместе. Потом оказалось, что мальчик — вполне себе криминализирующийся детдомовец, для которого встреча с таким волонтером была очень важна. Они отлично нашли общий язык. Они встретили друг друга и нашли поддержку друг в друге.

## О религиозной мотивации

В нашей практике религиозные мотивы не такие частые. «Батюшка сказал, что надо стать волонтером» встречается, но это скорее исключение, чем правило.

Вообще распознать чисто православный или иной религиозный мотив сложно.

Дело в том, что за отсылками к заповедям или благословениям могут скрываться другие причины, и они очень разнятся. И совсем непросто понять, что движет человеком, что он хочет другому дать и что от него получить. Заповедями очень легко «отговориться».

При этом, конечно, есть и такие, кто сознательно приходит исполнять заповедь Божью о служении ближним, о любви к ближним. В некоторых наших волонтерских группах немало таких людей.

И все же, понятно, что наше движение так или иначе связано с православным христианством. Мы никак не религиозная организация, но и наше имя, и наши ценности, и даже наши принципы работы серьезно в христианстве укоренены. И потом, наша организация начала свое существование в стенах Данилова монастыря.

Некоторые волонтерские группы молятся перед началом своего дела. Причем во многом это не традиция, подталкиваемая координатором, но традиция группы. То есть координатор и волонтеры могут несколько раз смениться, а группа как молилась, так и молится. При этом те волонтеры, которые не готовы молиться, имеют свободу этого не делать. Это всегда личный выбор.

Для некоторых наших волонтеров именно «православность» — критерий выбора добровольческой организации, причина, почему «Даниловцев» предпочитают другим движениям.

Бывали случаи, когда волонтеры говорили о потенциальной возможности своего воцерковления. Они хотели присмотреться к христианству через нас.

## С какими волонтерами мы не работаем?

Недопустимо работать с сексуально озабоченными, агрессивными или явно неадекватными людьми. Мы категорически не работаем с экстрасенсами и теми, кто увлекается оккультизмом. Не работаем и с теми, кому нужно провести исследование на подопечных, будь то социологи или психологи или иные специалисты.

Мы не всегда готовы принимать в волонтеры тех, кто недавно получил душевную травму и нуждается в участии специалиста-психолога. Например, однажды пришла мама, только что потерявшая ребенка. Мы не взяли ее в больницу. Тогда ей самой нужна была помощь.

Есть популярная идея создания сообществ, которые являются реабилитационными и для самих волонтеров. Например, в наркологических диспансерах, когда тем, кто только восстанавливается, предлагают пойти в волонтерскую организацию и сделать доброе дело. В таких случаях, конечно, следует все рассматривать индивидуально. Но наше движение — не реабилитационный центр. Этим должны заниматься профессионалы.

Еще мотив, с которым мы не готовы работать, это желание самоутвердиться за счет детей. Хоть и редко, но в нашей практике такие случаи были. Это когда волонтер говорит ребенку: «Вот смотри, как ты плохо сделал, и как я сделал хорошо. А у тебя косо, а у меня прямо». В подобных случаях приходится расставаться.

Отдельно следует сказать и даже подчеркнуть, что мы не готовы работать с подростками, которых родители буквально «впихнули» в волонтерскую организацию. Плохо, когда у человека нет личного желания, и совсем недопустимо заставлять человека.

## О влиянии на мотивацию

«Даниловцы» не приемлют и не практикуют то, что называется «замотивировать людей» или «завлечь» их куда-то. Есть

системы, где без «мотивирования» не обойтись. Например, школы, если надо вывести старшекласников посадить аллею в парке. Но такая работа со школьниками требует серьезного, в том числе педагогического сопровождения волонтеров, и у школы есть для этого ресурс и полномочия.

Наш подход к волонтерам другой. Мы даем им реализовать свою добрую мечту. Мы создаем для этого и учебное и рабочее пространство, где можно осознавать свою мотивацию, где можно слышать других. Мы не можем поменять мотивацию или дать ее. Мы можем поддержать человека в существующей мотивации или в поиске мотивации, когда старая закончилась. Порой волонтеры говорят: «Вот я ходила-ходила, все было хорошо, потом я поняла, что это стало бессмысленным. Теперь я не знаю, ходить или не ходить». А потом могут сказать: «Я прожила с этим пару месяцев и поняла, зачем мне сегодня это надо. И теперь я профессиональный волонтер».

Если человека в какое-то дело втягивать или вталкивать, то хорошего контакта с подопечными не будет. Нет общего какого-то интереса. Тяжело будет и человеку. Проявится скрытый протест, будет ощущение скуки или вины. Вообще, чтобы прийти к подопечному, а это свободный сознательный выбор, каждый раз нужно себя немного принудить. И если ты делаешь это, потому что кто-то, а не ты сам этого хочет — это каждый раз мучение.

Конечно, если волонтер — человек взрослый, воспитанный, адекватный, и его куда-то «втянуть», то скорее всего трагедии не будет. Но и радости не будет, ни волонтеру, ни подопечному. Представьте, кому будет хорошо, если с ним посидит, пообедает человек по приказу, желающий сейчас быть в другом месте?

## **Свобода, ответственность, права, обязанности**

Есть общий принцип: свобода человека ограничивается ответственностью других людей. Есть и более формальный подход. Свобода ограничивается правилами. В нашем случае

правилами «Даниловцев», правилами того учреждения, где мы работаем, и, безусловно, законами Российской Федерации.

Волонтер, конечно, обязан соблюдать правила по отношению к подопечным, к их родителям (если речь идет о детях), к персоналу учреждений. Он не может вести себя, как хочется. Он не может прийти в больницу с простудой. Волонтер не может устраивать какие-то нововведения, не обговаривая это с координатором.

Можно сказать, что основная обязанность волонтера — это быть в диалоге с координатором, ставить координатора в известность. И он, безусловно, должен принимать решения координатора. За процесс в целом отвечает координатор, волонтер не отвечает. Координатор — ответственный и за безопасность всей группы.

При этом у каждой волонтерской группы могут быть и свои правила, свои традиции, даже своя система управления. Но тут волонтер свободен, если он захочет что-то придумать, что-то предложить, у него есть все возможности переговорить с координатором, с группой. Возможно, прежде чем он сможет проявить свою инициативу, координатор попросит его подождать пару месяцев, чтобы присмотреться, насколько человек серьезно относится к волонтерству, регулярно ли ходит, а потом — да, пожалуйста.

Основная ответственность волонтера — это, в первую очередь, извещать координатора группы о своих намерениях. Пойти или не пойти — это его свобода, но он должен поставить в известность. Если он взял на себя какую-то часть работы (организация мастер-класса с детьми, фотосъемка, репортаж) и у него не получается, он должен поставить об этом в известность или обговорить изменение ситуации, отказ. Всякое бывает. В этом смысле волонтер призван быть прозрачен.

## **Об ответственности**

По факту волонтер ответственности за группу и за процесс в целом не несет. Волонтер отвечает за то, что происходит между ним и подопечным. Волонтер — участник внутренних процессов в группе и не может за них в целом отвечать.

И все же важно, когда человек начинает мыслить категориями «мы»: «Это было наше посещение», «У нас было очень здорово, но там был такой-то инцидент». Хорошо, если волонтер видит все пространство. Хорошо, если ему не все равно, что происходит между другими волонтерами. Тогда можно говорить, что этот волонтер разделяет ответственность группы. Но утверждать, что это обязательное условие — было бы неверным. Многие к этому не готовы. Но при этом они очень ответственно подходят к своему общению с подопечным.

К примеру, в игровой комнате больничного отделения часто много тревоги или много разочарования и гнева подопечных, что-то не получается. Много людей с ограниченными возможностями. Или какой-то произошел в больнице инцидент до прихода волонтеров. И волонтерская группа во главе с координатором создает вместе в игровой атмосферу. Например, какие-то дети перестали друг с другом общаться, они поругались. В принципе, мы можем в игровой комнате потихоньку попробовать помочь, если не восстановиться этим отношениям, то хотя бы сделать так, чтобы люди увидели друг друга. Безусловно, вклад в общую атмосферу каждого волонтера очень большой. Если волонтер не реагирует на то, что вокруг, не реагирует на других волонтеров и детей, это тяжело для общей атмосферы. Но бывает и такое.

По сути волонтер — это тот, кто имеет право быть в группе и участвовать в процессе. Очень хорошо, когда волонтер чувствует себя частью общего процесса, чувствует свое влияние и поддерживает общий процесс. Но может и не чувствовать. Например, координатор может заметить, что в игровую пришла девочка Катя, она все крушит на своем пути и некоторый баланс нарушился. Координатор может ожидать от волонтеров, что они это увидят, перестанут общаться или играть с другими детьми и займутся Катей. И волонтеры могут это сделать, а могут и не сделать.

Конечно, если эта Катя крушит все так, что даже гуашь льется на пол и потом линолеум не спасти, и какой-то волонтер рядом с Катей не оторвался от своего ребенка и не вытер эту гуашь, то со стороны персонала больницы будет скандал

и неприятности для группы. В таком случае этот волонтер неправ. Но если происходящий хаос не угрожает ни дальнейшему функционированию группы, ни тем более здоровью детей, то волонтер совершенно не обязан бросать «своего» ребенка, чтобы что-то устраивать.

И тут непросто такое поведение оценить. В любом случае — и мы это знаем из опыта — волонтерская группа — это не армейская структура, чтобы все ходило строем. Бывает такое. Пришла группа в больницу, договорились делать с детьми город из картона. А один волонтер (обычно это девушка) берет парочку детей и идет мастерить что-то из бисера. И в следующий раз они снова мастерят из бисера. И координатор время от времени может подходить, восхищаться тем, что они делают, показывать город из картона (то есть вовлекать), но не может и не имеет права прекратить бисероплетение. И, что самое важное, всегда находятся не только волонтеры, которые не хотят, как все, но и дети, которые такие же. И они находят друг друга.

Задача координатора сделать так, чтобы дети не чувствовали принуждения, что они обязаны что-то делать. И для этого волонтеры должны быть свободными. И если кому-то из волонтеров надо два месяца или два года сидеть только с бисером, и его будут окружать два ребенка, которые только из бисера будут что-то делать, это очень хорошо.

## За что отвечают координаторы волонтерской группы?

Еще раз повторим. В «Даниловцах» мы исходим из того, что волонтер за процесс и за группу не отвечает. Это прежде всего потому, что за любым волонтером остается право в любой момент уйти, а это значит, что нагружать его серьезной ответственностью — бессмысленно. Если волонтер готов нести ответственность только за себя и ребенка здесь и сейчас, то важно дать ему такую возможность. И не перегружать его чем-то еще.

Тогда может возникнуть вопрос: «Получается, за все отвечают координаторы и вся гора ответственности на них?» Для нас ответ такой: нет, координатор не отвечает за отношения между волонтером и ребенком, он отвечает за общую складывающуюся ситуацию. Всегда получается так, что если координатору что-то важно, то в группе найдутся два-три единомышленника, которые захотят эту ответственность разделить. Не по назначению, а по доброй воле. Если волонтер готов разделить ответственность с координатором, может на себя ее взять, и если это координатору нужно и координатор готов поделиться, то это очень позитивно. Но не каждый координатор в этом нуждается. И это тоже позитивно.

Когда координатор достаточно долго управляет группой и группа более-менее стабильна, то чаще всего люди, которые ходят больше полугода, уже готовы видеть какую-то перспективу, уже понимают картину в целом. И таким людям несложно что-то поручать, ибо они и сами к этому готовы. Но это не директивная и не формальная модель. Это модель отношений, развития и взросления.

## Что волонтер может дать подопечным. Что в его силах?

Попробуем пояснить на примере больниц. Больничный день, время работы врачей относительно малое. Обычно с 8 утра до обеда. После чего пациенты ждут следующего утра, когда будут результаты чего-то, или врач что-то скажет. Или будет еще одна капельница, еще один укол, после которого что-то может измениться.

Поэтому вторая половина дня такова, что ее нужно быстрее прожить. При этом есть еще тревога, получится ли поспать, не станет ли ночью хуже и т.д. И эти полдня таковы, что с ними надо что-то сделать.

Но при этом ни у ребенка, ни у родителя, ни у персонала нет ресурсов, чтобы включиться в это время как во что-то ценное. Это время надо убить.

А волонтер, приходя к ребенку, как бы проявляет это время, делает его ценным, он как бы останавливает ход этой болтанки тревожной. И ребенок попадает в 2 часа «здесь и сейчас» с другими людьми, когда он действительно позитивно проживает это время. И мне кажется, что это одна из важных причин, почему волонтер приходит. Одна из самых важных вещей, которые дает волонтер ребенку в больнице, — это возможность оказаться в настоящем, прожить это время в полноте и выразить это в общении или в творчестве.

А второе, что дает волонтер, — это некая перспектива и некое раскрытие новых личных человеческих отношений. Потому что часть отношений закончилась — человек покинул свою школу или уехал из своего города. И чем больше ребенок в больнице, тем больше отваливается каких-то знакомств, особенно неглубокой дружбы, приятельства. И перспектива, если болезнь тяжелая, может представляться такой, где все меньше и меньше общения и искреннего человеческого участия. И когда приходят волонтеры, которые проявляют искренний интерес к ребенку, у него появляется ощущение, что он может заводить новые знакомства, поддерживать новые отношения, может познавать новое.

В таком случае ребенок может понимать, что если он оказался в изоляции, то это его выбор. Да, болезнь принесла ему некоторые ограничения, но если он дальше не занимается творчеством, ни с кем не общается, то это его выбор. Он в любой момент может поменять свое решение. У него есть возможность жить по-другому, потому что рядом есть люди, которые готовы прожить этот больничный день вместе с ним. Это, наверное, самое важное, для чего нужен волонтер в больнице.

В сиротских учреждениях тоже самое. Ребенок может воспользоваться волонтером в своих целях, чтобы жить и развиваться. Волонтер приносит интерес к ребенку. Волонтеру интересен ребенок, а не результат от ребенка. И это редкость! В сиротских учреждениях тем более. Волонтер приносит ему свободу. «Участвуй, не участвуй; делай, как хочешь». Даже в мастер-классе можно сказать «нет» или что-то поменять. И это тоже большая редкость.

Волонтер приносит некий знак, что мир за окном готов ребенка принять! Волонтер готов выстраивать какие-то отношения и делиться опытом этих отношений. А дальше все в руках ребенка — как он этим воспользуется, что он с этим сделает. Это как раз та область, где ребенок может сам попробовать что-то новое, поэкспериментировать.

## Зачем нужна групповая система?

В «Даниловцах» групповая система волонтерской работы с самого начала была очевидной и единственно возможной. Это когда волонтеры работают только группами и только по расписанию. У каждой группы свой координатор. В других организациях такая групповая модель встречается нечасто. Подавляющее большинство из них имеет либо смешанную систему, либо систему разрозненных волонтеров, где они сами по себе.

Группы для нас ценны и важны вот почему. Один человек, если он придет в больницу без каких-либо ярких и профессиональных предложений (шарики, мыльные пузыри, фокусы и т.д), будет поглощен атмосферой самого заведения. В результате не произойдет преобразования атмосферы и изменения климата, поскольку сам человек в таком тревожном месте чувствует себя некомфортно. Ему тоже нужно как-то мобилизоваться, защититься. Даже если он искренен, то он все равно очень напряжен. И он в атмосферу напряжения вносит напряжение.

Если же в больничное отделение приходит несколько человек, то это уже команда друзей-единомышленников. Они не только ставят столы и кладут на них все для творчества, но и создают определенное новое пространство с новыми законами, правилами, атмосферой. И приглашают детей. Тут не кто-то один приходит в гости, а целый мир приходит в гости. В этом мире есть эмоциональная безопасность, уважение. У волонтеров есть чувство локтя, поэтому они более свободны. Качественно меняется атмосфера.

Волонтерская группа — это огромный ресурс для волонтеров и очень большой ресурс для подопечных.

Что могут группы и что одиночки? Чтобы ответить, надо понять, какие цели преследует та или иная организация, и чего она хочет от процесса. Если мы хотим создавать пространство общения, творчества, пространство, где люди видят друг друга и общаются друг с другом — это одно. Тут группа справится. Одиночка — нет. Если мы желаем провести мастер-класс по рисованию, квиллингу, по чему бы то ни было, то это одиночкам вполне по силам. Или если нужно, чтобы волонтер взял какую-то справку и отвез ее в учреждение, завизировал и вернул, а другой помог маме с ребенком собрать вещи и доехать до вокзала, то это вполне могут и одиночки, которые дистанционно управляются и отчитываются.

Волонтеры-одиночки — это очень часто уникальные люди, достаточно зрелые. Волонтерство одиночек — не для каждого. Один на один прийти в больницу — это непросто. Поэтому многие пробуют, приходят два, три раза и исчезают.

Групповое волонтерство — оно для каждого. И группа в таком случае — это идеальное пространство, где каждый может себя применить, внести вклад, и мы получим то, что необходимо в больнице, в детском доме и т.д.

Система одиночек менее устойчивая. Человек заболел — мастер-класса нет, а дети ждут.

Одиночками, на наш взгляд, труднее управлять, если мы действительно хотим результата. Трудно быть координатором волонтеров-одиночек. Непросто узнать, что у них происходит, почти невозможно повлиять, обезопасить, проконтролировать. Для организаторов это достаточно тяжело, так как они должны отвечать за ситуацию, на которую почти не могут влиять.

Конечно, многое зависит от входящего потока и системы отбора. Если остаются настоящие «бриллианты», то результат будет. Но сколько сил нужно потратить на поиски этих «драгоценных камней». И даже если есть силы, то нельзя забывать, что нужно как-то справляться с разочарованием большого количества отсеянных людей.

Отличительная черта «Даниловцев» — работа волонтерских групп происходит только по расписанию. Например, волонтерская группа в детский наркодиспансер приходят строго по четвергам и субботам в положенное время. Этому есть причина. За процесс отвечает координатор, для которого руководство группой — это работа, даже если он получает скромные деньги или не получает их вовсе. А работа должна иметь четкий и доступный ему график. Это простое условие гарантирует постоянное присутствие координатора в группе. Для нас это принципиально важно. А дальше, это конечно большое подспорье для подопечных. Это, как говорил Лис Маленькому принцу: «Приходи всегда в один и тот же час... Я буду знать к какому часу готовить свое сердце...».

В дни экономического кризиса в больницах многое непредсказуемо, у пациентов много тревоги: сколько будут стоить лекарства, будут ли квоты на лечение, будут ли работать врачи и т.д. И наша задача сделать так, чтобы хотя бы по четвергам и субботам волонтеры всегда приходили. Это для многих наших подопечных — островок стабильности. И волонтерам проще, есть опорные точки. А бывает и такое, когда волонтер не собирался, но вдруг понял, что сегодня четверг и у него свободный час. И он может прийти в больницу. Он знает, что там будут другие люди, что он будет не один.

У волонтера и так много личной ответственности. Само решение прийти или не прийти обусловлено только его свободным выбором. Это каждый раз непростое решение. И если к этому прибавляется повторяющийся вопрос выбора дня и времени — это совсем тяжело.

## Группа или команда?

Для нас группа и команда разные вещи. Команда работает на общую цель. И эта цель является таковой для всех участников. Они становятся как бы единым целым для ее достижения. Личная цель каждого совпадает с общей целью. Не на словах, а в каждом действии. В реальности команды такого уровня очень редко бывают. Команда бывает очень гибкой. Распреде-

ление ролей не жесткое, а меняющееся в зависимости от ситуации. Каждый вкладывает свои возможности, и каждый точно знает, чего ожидать от другого.

Когда мы говорим о группе, здесь нет такой общей цели. Есть стиль общения, расположение друг к другу. Один хочет одного, другой — другого. И это нормально.

Что может хотеть группа? Для чего она собирается? Например, скрасить пребывание детей в больнице. И это она делает хорошо. Каждый по-своему делает. Но это не есть общая цель.

Разница очень видна в тренингах на командообразование. Все участвуют и на самом деле каждый хочет своего. И только через несколько часов работы и десятков неудач все вздрагивают и говорят: «А зачем мы все это делаем?» И если участники решают зачем они вместе это делают, то меняется вообще все, и прежде всего стиль взаимодействия. А до этого все говорили, что у них общая цель, но при этом кто-то боится ошибок, другой хочет удержать лидерство, третий просто желает потусоваться. А это, в нашем понимании, — группа.

У команды всегда очень жесткие границы. Там каждый посчитан, знаем, нужен — отсутствие каждого сказывается. Команды нужны для решения профессиональных задач. Например, управленческая команда в волонтерской организации может быть очень хороша.

В волонтерстве чаще всего достаточно группы. Волонтерство — это система, куда человек приходит и уходит. Волонтерская группа должна быть открытой в этом смысле. Легче принимать каждого и легче отпускать. Группа — это то пространство где люди в меру сил участвуют о общем деле.

## О координаторах волонтерских групп

Координатор волонтерской группы для нашего движения — ключевая позиция.

Быть координатором — это уникальная возможность. Возможность человеку решить: что он хочет, чтобы происходило?

Как он хочет, чтобы происходило? Кто ему для этого нужен, сколько человек? Что ему для этого нужно? Координатор — это человек, который решает: что, как и когда будет происходить.

Для волонтеров координатор, в первую очередь, волшебник. Тот, без которого ничего нет. Но который может в миг все организовать. От волонтеров часто можно услышать: «Тут было трудно, но вот подошел координатор, и все проблемы испарились». Координатор для волонтера — это человек, который «с тобой», «к которому можно обратиться», «которому ты интересен», «который компетентен во всех вопросах».

Координатор, в первую очередь, — это человек, несущий ответственность. Иногда это просто физически ощущается. Он может прийти и ничего не делать, но детям и волонтерам легко и спокойно, потому что есть координатор. Та же самая группа, в том же составе, придя без своего лидера — может быть раздавлена.

Координатор — это своего рода герой, он делает добрые дела не своими руками, несет ответственность за то, на что до конца не может оказать влияние. Координатор — это тот человек, к которому может обратиться ребенок с какой-то просьбой: «Простите, а у вас дирижабля не найдется? Очень надо!» Дети чувствуют, что он своего рода начальник, он ресурсен, он может перестроить процесс под ребенка, если очень надо. Они даже чувствуют, что если они пытаются вынудить волонтера на что-то им нужное, но координатор сказал «нет», то значит «нет»!

В отношении детей (или подопечных) координатор — и «волшебник», и «тень отца Гамлета». Он полупрозрачный, он может все организовать, но сам он порой с детьми не занимается. Он как бы действует через волонтеров.

Те, кто становились координаторами из волонтеров, потом говорили: «Я вот не верил, а правда — я перестал общаться с детьми». Иногда просто надо запустить процесс, а потом отстраниться, чтобы на детей не наседать.

Координатор — это безусловно начальник. Человек, задающий границы, правила работы. Он же организатор. На нем вопросы: кто придет, кто не придет, что делать, а вдруг что-то изменится в учреждении и т.д.? Если есть какие-то задумки,

то они связаны с обеспечением ресурсов. То есть это та часть общего дела, за которую координатор отвечает, но не может на нее до конца влиять. У него нет жестких рычагов управления.

Координатор — это связующее звено между административной группой движения и волонтерами. Это и связь с персоналом учреждения, где работают волонтеры. Если к группе есть какие-то замечания или просьбы, или предложения, то он доносит их до волонтеров. Также и вопросы от группы и от волонтеров он доносит врачу, заведующему или психологу. Волонтеры категорически не наделены полномочиями общения с персоналом больницы или детского дома.

Идеальный координатор — это тот, для кого понятие «мы» должно принадлежать управленческой координаторской команде. И у этой особой группы тоже есть свой координатор, к которому все могут обращаться. Соответственно, все что координатор транслирует от движения к волонтерам — это не формальная передача расписаний или правил, а трансляция того, что волонтерское дело — общее дело, оно принадлежит всем.

## Что такое движение?

Можно сказать, что движение состоит из двух частей. Первая — работа с подопечными. На практике — это волонтерская группа как целое. И все группы вместе — множество. Вторая часть — работа с волонтерами, то, что обеспечивает процесс в целом. Это все, что касается привлечения волонтеров, обучения, поддержки, привлечения ресурсов, управления.

Движение — это пространство, в которое мы приглашаем людей, чтобы они могли проявить себя, на своем месте сделать что-то свое. Кто-то просто играет с детьми, кто-то создает свою волонтерскую группу.

Для нас движение — это еще и пространство взаимоотношений без насилия. Оно состоит из трех видов волонтерской общности: группа на местах, координаторская группа и управленческая команда. Связывает эти все пласты наш стиль взаи-



моотношения без насилия. Он сейчас в дефиците, но он есть, всюду транслируется, и этим мы отличаемся.

«Даниловцы» — для многих место доброй воли, свободы и ответственности. А внутри каждый делает свое дело: кто играет с детьми, кто решает управленческие задачи, кто пишет тексты на сайт и т.д.

## **Корпоративное волонтерство и детские дома для умственно отсталых Опыт Добровольческого движения «Даниловцы»**

*Анна Гарибян, заместитель руководителя  
волонтерского движения «Даниловцы»,  
создатель и координатор волонтерской  
группы в Детском доме-интернате  
для умственно отсталых детей № 15 г. Москвы*

### **Каковы отличительные черты корпоративного волонтерства?**

В крупных компаниях корпоративное волонтерство, в первую очередь, — это инструмент удержания сотрудников, мотивирующий фактор, носящий прикладной характер. Пока, к сожалению, слишком часто, это еще и нежелание корпорации действительно что-то менять вокруг себя, в стране или мире.

КВ работает по тем же самым принципам, по которым работают любые корпоративные инициативы. Любая совместная активность коллег — это всегда упрочение связей, а многие компании борются за удержание персонала. Если нет социального пакета и больших зарплат, то это становится одним из факторов, благодаря которому люди остаются в компании. Коллектив легко можно подружить через какие-нибудь совместные активности: корпоративы, футбольные турниры, посадку деревьев и т.д. В данный момент КВ идет через запятую наряду с футбольными турнирами и корпоративами и носит довольно прикладной характер.

С корпоративным волонтерством может произойти то же самое, что и с благотворительностью в нашей стране. Сначала это было новшеством, какой-то дикостью. Сейчас это правило хорошего тона.

Социальные нормы в обществе, которые имеют развитие, часто становятся делом жизни. Таким образом, корпоративное волонтерство, предложенное компаниями, для многих людей станет первой ступенькой. Затем, возможно, начнутся личная помощь, участие и милосердие каждого отдельного человека. Если сначала корпоративное волонтерство появляется в крупных компаниях, то позднее, меняя место работы, люди продолжают это благое дело.

### Что важно для бизнеса?

Как показал опыт, важно правильно внедрить корпоративное волонтерство. Мотивация нижестоящих по должности должна обязательно поддерживаться активным участием и примером вышестоящих. Недостаточная мотивация или мотивация «снизу», когда руководство не принимает полного участия, вызовет когнитивный диссонанс, и корпоративное волонтерство «загнется».

Корпоративное волонтерство может стать одним из видов активности для людей старшего возраста, которые не заинтересуются, например, футбольным турниром. Но они отлично справились бы с организацией благотворительной ярмарки: распределили бы уровни ответственности: кто за что отвечает. Кто-то напек бы пирожков, кто-то сшил лоскутное одеяло, а кто-то продавал.

Активность и вырученные средства были бы направлены на благо. Даже при организации благотворительной ярмарки требуется большая включенность добровольцев из разных мест, с разной подготовкой и мотивацией.

Внедрение корпоративного волонтерства в компанию — это правильная организация выездов, транспорта, договоренность с учреждениями, осведомление сотрудников вплоть до формы одежды.

Правильно организованный труд людей — половина дела. А их понимание, что и зачем — вторая половина.

### Куда направить благотворительный сбор?

Многие задаются подобными вопросами. Ради чего проводить ярмарку? Чтобы люди получили удовлетворение, для них очень важно понимание цели и отчет о конкретных результатах. Примером может служить покупка кондиционера в палату больницы: собрали конкретную сумму, купили кондиционер. Вот фотоотчет о его появлении в палате, вот термометр, где температура 22°C, а было 31. Все довольны, все счастливы. Важно, чтобы люди знали, что нет разовых сомнительных акций, а есть организация, где существуют договоренности.

### Каковы особенности волонтерства в детских домах-интернатах для умственно отсталых детей?

В детских домах для умственно отсталых есть дети, у которых отсутствуют все способы контакта с внешним миром. Они никуда не ходят, ничего не знают об окружающем мире, они не слышат и не видят. Единственное, что у них есть — это прогулки, когда их катают на колясочках. Прогулки значат для них очень много. Например, когда выпал первый снег, это было маленьким прорывом в их жизни, они почувствовали его на своих лицах, выставляли руки. Прогулки — это их единственная возможность побывать на улице.

Казалось бы, простая и понятная идея для корпоративного волонтерства. Приезжай, бери коляски и катай их — прогуливай детей. Однако подготовка волонтеров к катанию колясок будет очень серьезная. Волонтеры должны помнить, что это не обычные дети: они иначе выглядят, иначе живут.

Во время катания у ребенка может случиться нервный приступ, открыться рвота или слюнотечение. Также некоторые дети очень чувствительны к электроприборам. Может произойти истерика от фонаря на улице. Ребенок может начать себя бить.

Такие прогулки с детьми — это односторонний диалог, где хоть и два человека, но волонтер должен подстроиться под ребенка. Можно скачать песенки, сказки, стишки, можно читать их вслух, можно просто молчать, если при этом будет комфортно ребенку и самому волонтеру.

Ребенок может не принять волонтера, — он может быть просто не настроен гулять из-за погоды или внутреннего настроения.

### **Как выглядело бы корпоративное волонтерство в таких детских домах?**

Есть организация, есть желание людей. Обязательно нужно пройти вводную подготовку, чтобы понимать к кому они идут, что они могут увидеть. Обязательно должен быть специалист от компании, курирующий этих людей. На нем будет лежать огромная ответственность, нужно будет приезжать каждую неделю.

Можно устроить личную встречу или организовать показ фильма «Блеф, или С Новым годом», чтобы донести до каждого человека, что такое детский дом.

В качестве постоянной рабочей схемы должна быть сменяемость людей. Пусть это будет каждый раз разная группа, но не больше пяти-шести человек.

Если сотрудников принудили к корпоративному волонтерству, то организаторам надо знать — это очень демотивирует и угнетает. Становятся актуальны и риски для подопечных, которые, конечно, чувствуют, кто и зачем к ним пришел. Но, несмотря на это, польза все равно может превысить негативные последствия обязательности, так как для каждого человека

откроется новая вселенная, новый мир, другие взаимоотношения и чувства. Корпоративное волонтерство может привести к высокому уровню осознанности, даже по принуждению. Это первый шаг к добрым делам.

## Возможно ли корпоративное волонтерство в больнице?

### Опыт Добровольческого движения «Даниловцы»

*Андрей Мещеринов, координатор и специалист по сопровождению волонтеров Добровольческого движения «Даниловцы», создатель и первый координатор волонтерской группы в детском отделении НИИ нейрохирургии им. Н. Н. Бурденко*

### Какие бывают больницы?

Мы говорим, как правило, о людях, не имеющих опыта волонтерской деятельности в больнице. Начинать надо с аксиом. Больничное социальное служение — очень непростая и неоднородная тема. Больницы бывают разные, и для них нет единых рекомендаций.

Если попытаться разделить больницы на виды, то можно выделить больницы «одноразового попадания». Травмы, стрессовые ситуации, некоторые болезни приводят к тому, что человек оказывается в больнице и потом оттуда выходит. Другой вариант — больницы, где проходят лечение хронически больные люди. Они периодически живут в больницах. «Хроники» также бывают двух категорий. К первой относим больных с проблемами в желудочно-кишечном тракте, сердце, диабетиков и т.д. Ко второй относятся люди с ДЦП, генетическими заболеваниями, и люди с той или иной степенью психических заболеваний, которые вписываются в социум

и полноценно в нем живут. Третий вид больниц — те, которые делают жизнь людей на «до» и «после». Сюда попадают люди с серьезными ожогами, ослепшие, пережившие ампутацию внутренних органов или конечностей. Особая тема — онкобольные, попавшие в ситуацию неизвестности, к чему надо готовиться и куда идти. И отдельная тема — хосписы, я по ней не смогу ничего сказать, она и не совсем «больничная».

### Что нужно в больнице ребенку?

В первую очередь — утешение, сочувствие и поддержка. На понятном нам языке любви — это подарок в виде игры, игрушки или вкусной еды. Интересно, что во всех разных ситуациях это нужно в разной степени. Например, могут быть противопоказания в еде. Можно попасть впросак, привезя запрещенные сладости или, как часто бывает, цитрусовые. Если мы хотим вкусно накормить, то надо хорошо знать, к кому мы едем, и список меню нужно согласовывать с врачами. Яркая акция-праздник (в пределах разрешенного врачами, разумеется) будет очень кстати в детской больнице. Помню, у нас в НИИ нейрохирургии им. Н. Н. Бурденко дети с большой радостью реагировали на всякие кукольные театры, концерты и т.д. У детей прямо глаза светились. Но так как это были дети до или после операции, то если действие затягивалось, они уставали, у них начинала болеть голова, они расплывались по палатам.

Подарки обдумывать надо исходя из ситуации, и также стоит быть осторожным. Как-то вместе с нами в больницу пришли сотрудники одной хорошей организации и подарили детям на Новый год потрясающие игрушки очень большого размера. И все бы ничего: игрушки красивые, дорогие, из материалов, не вызывающих аллергии. Но дарящие не учли, что из больницы дети с мамами выписываются, и потом эти подарки надо будет как-то увезти домой. Понятно, что это «своя ноша», которая «не тянет», но если при выписке и возвращении в свой родной город у мамочки на руках помимо больного ребенка есть вещи, может быть, коляска, да еще и игрушка размером

с самого ребенка, то это уже непросто. Это похоже на то, как в начале 2000-х каждый родитель считал своим долгом передать через ребенка преподавателю на Новый год коробку конфет и бутылку Советского шампанского. К концу рабочего дня у преподавателя таких пакетов могло быть шесть-семь. Не всегда было понятно, что же с этим делать.

Конечно, лучший подарок — общение с ребенком, интерактив: сделать фотографии и устроить маленькую выставку, снять маленький фильм, изготовить какие-то детские поделки. Или, например, после того, как показали маленький кукольный театр, исследовать, как он устроен. Можно надеть кукол на руку, попробовать сделать их самим и даже разыграть сценки. Если ребенок после вашего визита звонит бабушке и говорит: «Мне подарили, мне показали, мне сделали...», то это значит, что взаимодействия было недостаточным. А вот если говорит: «Я сделал, я научился, узнал...» и т.п., это означает успех акции.

Настоящее «общение ради общения» волонтера с ребёнком возможно, когда группа приходит в больницу один раз в неделю. В остальных случаях для общения нужен повод. Это и есть те мероприятия, которые могут организовать корпоративные волонтеры. Это может быть совместное рисование, лепка, можно привезти много картона, вырезать и раскрасить фигурки жителей города, дома, машины, можно делать коллаж. Вообще, очень полезны здесь творческие мастер-классы.

Чем больше болезнь ограничивает жизнь ребенка, тем больше надо расширять этот мир. Это одна из задач волонтера!

## Как формируются отношения волонтеров и их подопечных?

Наверняка в каждой волонтерской группе есть хотя бы один человек, который думает, что дети несчастные, что дети больные, что они ущербные, и что теперь волонтеры должны им то-то и то-то. Такая позиция сначала порождает потребительство у родителей (чаще всего у мам), а потом у самих детей. И это

потребительство может губительно сказаться на их жизни. Несмотря на болезни и скорби ребенка, волонтеры не должны потакать детям и во всем подстраиваться под них. Наоборот, они должны вооружать детей, чтобы те смогли впоследствии влиться в общество, найти там свое место. В больнице пациенты находятся в другом, инопланетном для обычных людей мире. Речь, конечно, не о маленьких детях, которые находятся в некоем сказочном, игровом пространстве, которое созидает, окрыляет ребенка, лечит его раны. Речь о подростках.

Подарки детям в больнице в виде гаджетов, игровых приставок, компьютеров — есть прямое нанесение ущерба детям. Это категоричное суждение, но я в этом уверен. Если мы дарим компьютерную приставку, мы еще больше уведим ребенка в параллельное пространство. Он и так в больнице, он и так оторван от мира. Я думаю, что в этом смысле корпоративное волонтерство обладает особенно большим материальным ресурсом и потому имеет соблазн купить подопечным что-нибудь дорогое. Этому соблазну стоит противиться и направлять энергию в позитивное русло.

Вообще дело корпоративного волонтерства может даже в какой-то степени совпадает с реабилитацией. Оно может дать человеку силы и желание жить, расширить его горизонты. И мы можем реально расширять возможности детей, например, помогать хроникам освоить школьную программу. Как прекрасно было бы, если бы волонтеры помогали детям-инвалидам осваивать инвалидную коляску. Устраивали бы во дворе больницы маленькие соревнования с небольшими препятствиями (лесенка, пандус), заездами в узкие места (например, в лифт). То есть нужно обучить человека тем навыкам, которые помогли бы ему потом не оказаться взаперти. Да, это требует большого ресурса, но мне кажется, что это под силу корпоративным волонтерским группам.

Но здесь возможна обратная сторона медали. Есть люди с большой силой воли, сами многое преодолевшие и достигшие, и они не всегда понимают, что преодоление трудностей может сделать человека (и их самих) жестким, железным, даже агрессивным. И они могут быть чересчур требователь-

ными к подопечным, особенно, если сами прошли через подобного рода болезни и ограничения. Ждут, чтобы другие тоже через себя переступали. Это может нанести большой вред. Если волонтер таков, то больные видят перед собой героя, человека, справившегося со всеми трудностями, они начинают тянуться к тому, что для них может быть в принципе недостижимо. Ведь у каждого своя мера. И если забыть об этом, волонтерство может быть травмирующим.

Итак, корпоративное волонтерство может быть очень полезным в больницах. Но надо чётко различать виды болезней и в соответствии с этим выстраивать работу волонтеров. Если это хроники, то их можно обучать школьным предметам, ремеслам; если это люди с психическими заболеваниями или инвалиды — помогать им становиться менее беспомощными; если речь идет об «одноразовом» попадании в больницу, то пытаться просто как-то скрасить их время в больнице.

## Каковы риски для подопечных?

Когда мы набираем добровольцев, то всегда опасаемся, что придёт человек, обесценивающий маленькие достижения ребёнка или собирающийся разрешать какие-либо личные комплексы за счет ребёнка. Также есть риск воспитания потребительского отношения к жизни у ребёнка, который знает, что раз он долго лежит в больнице или тем более живет в детдоме, то «ему все должны».

Еще встает вопрос, всех ли сотрудников можно допустить ходить к детям в больницу. Является ли тот факт, что человек имеет должность, работает, платит налоги, гарантом того, что ему можно доверять? Нет, не является. К примеру, с недавнего времени пошла такая мода у слушателей радио: звонить в эфир и ругаться матом. Решили выяснить: что же это за люди, которые звонят? Оказалось, что это вполне себе успешные работники, которые с восьми до половины седьмого сидят в офисе, а потом звонят на радио и таким образом выливают всё, что внутри них есть. Поэтому нет гарантий, что офисный работник будет безопасен в общении с детьми. Порой достаточно

спросить у человека, какой у него досуг. Если это человек, который в выходные старается пойти с детьми на каток или на выставку, или поделки с ними сделать, или с женой в театр сходить, или ходит на рыбалку и сам что-то интересное может рассказать, то да, скорее всего, всё в порядке. А если этому человеку просто неважно в офисе и он набирается там разных эмоций, а вне офиса проводит время как-то деструктивно, то, возможно, этого человека не нужно допускать в больницу.

Допустим, нам поручили группу работников какой-то компании с тем, чтобы мы организовали их волонтерство в больнице. Я бы спросил у людей в первую очередь, какие у них хобби. И анонсировал бы эти хобби в больнице. Например, если кто-нибудь из волонтеров увлечен шахматами, то вполне вероятно, что и дети откликнутся. Человек, который любит решать ребусы или кроссворды, мог бы придумывать с детьми сканворды. Наверное, трудно вывести детей к озеру половить рыбку, но в провинции в детских домах — это вполне реализуемая задача. Это уже будет идея для корпоративного ресурсного волонтерства. Можно поделиться своими увлечениями, и тогда детям тоже будет интересно.

Желательно, чтобы у одной волонтерской группы было одно-два учреждения, куда они ходят регулярно. Взаимодействие с подопечными легче и глубже, если доброволец и подопечный знают друг друга. Тогда между ними уже будут завязываться какие-то личные отношения, но их тоже надо курировать со стороны организаторов волонтерской работы.

## Специфика корпоративного волонтерства и детские больницы Опыт Добровольческого движения «Даниловцы»

*Лидия Алексеевская, директор  
Школы социального волонтерства,  
создатель и первый координатор  
волонтерской группы  
Добровольческого движения «Даниловцы»  
в Российской детской клинической больнице  
(в отделениях гинекологии и нефрологии)*

Корпоративное волонтерство представляется мне не личным выбором, а общим делом, общим служением. Основной посыл идет не от одного человека, который почувствовал желание и ресурсы для помощи в тяжелых ситуациях, а от коллектива и руководства компании. Это совсем не то же, что глубокое личное решение и общение волонтера и подопечного.

Ввиду такой специфики корпоративного волонтерства, его ниша в больницах — это «хроники», люди с заболеваниями, не угрожающими жизни или не грозящие инвалидностью, но требующие долгого и периодического лечения. Я бы не рекомендовала корпоративным волонтерам посещать детей с онкологическими заболеваниями. Визиты в такого рода больницы — это стресс как для самих волонтеров, так и для детей. Сложно проследить, что станет с ними после этих визитов. Лучше выбирать более «безопасные» форматы.

## Что нужно ребенку в больнице?

На мой взгляд, детям в больнице прежде всего нужны две вещи: личное общение и событийность жизни. Событийность жизни выражается в том, что ребенок чувствует: вся жизнь не сводится к болезни. Ребенок что-то делает, у него что-то получается, он «растет» и он востребован. Мне кажется, что именно эту «событийность» может обеспечить корпоративное волонтерство.

В ряде случаев волонтер начинает испытывать устойчивую потребность в общении с детьми. Тогда он начинает посещать больницу регулярно, возможно, у него выстраиваются личные отношения с конкретным ребенком, и именно тогда ребенок получает ту самую желанную личную поддержку.

Если же визиты в больницу случаются реже (например, раз в месяц), то они имеют уже скорее разовый характер. И тогда нужны большие, качественно подготовленные творческие мастер-классы. Тогда кто-то из волонтеров мастер-класс ведет, а кто-то вместе с детьми просто участвует, помогает детям.

## Что можно делать с детьми без профессиональной подготовки?

Есть творческие задания, которые выполняются за один раз. Хороший пример — мыловарение. Сделали все вместе и получили результат — рядок очень красивых мыл. Получили готовый продукт, который можно оформить, сфотографировать, подарить кому-то. Также это может быть изготовление авторских кукол и любые другие поделки, доступные по уровню сложности, которые можно сделать за час, которые будут выглядеть красиво и привлекательно.

Другой вариант — стенгазета. Для нее надо предусмотреть возможность сразу распечатать весь материал. И тогда мы через три-четыре часа получаем результат: полотно на стене с историями разных ребят, фотографиями, рисунками,

викторинами с ответами. Можно снять маленький фильм: «Жизнь нашего отделения». Можно сделать журнал «Откуда мы родом» про свой родной край. Еще возможна театральная постановка. Следует заранее подобрать интересный сценарий, дать всем несложные роли и слова, сделать костюмы.

Для подростков будет очень интересна бизнес-игра «Чем занимается наша корпорация?», объясняющая, что корпорация делает, как это происходит, какие есть вакансии и как это влияет на мир.

Таким образом, ребята могут получить представление «вот так люди работают в реальном мире».

Вообще в советской педагогике есть большая копилка так называемых коллективных творческих дел (КТД) — вариантов того, что можно придумать и сделать вместе с группой детей в течение двух часов. Главное, чтобы это был разовый проект, в который вкладываются не только волонтеры, но и дети, и результаты которого можно «пощупать».

После встречи с детьми можно сделать фотографии получившегося, распечатать, повесить их у себя на предприятии. Особенно интересно, когда у сотрудников есть возможность посещать разные места. Получается негласное соревнование: «А вот у нас...» — «А вот у нас...».

Нельзя забывать, что дети необязательно сразу будут гореть желанием принять участие в чем-то. Нужно подумать заранее о привлечении детей доступными средствами. Главное — чтобы мотивом не было обещание какой-то награды, иначе внутри самой группы будет расслоение: будут дети, которые пришли делать хорошее общее дело, и будут дети, которые пришли за бонусами.

Поэтому мотивацией должны быть другие аргументы. Можно приглашать сделать презентацию, рассказывать, как это будет, как это весело, как это нужно и т.п. Можно пройтись по палатам, лично познакомиться и пригласить детей, можно даже сделать «анонс» и повесить в отделении за несколько дней, тогда ребята будут готовиться и предвкушать приход волонтеров.

## Есть ли риски для корпоративных волонтеров?

Волонтеры могут встретиться с какой-то тяжелой ситуацией, которую им лично будет тяжело пережить. Особенно это касается отношений с сиротами. Чаще всего от детей идет посыл к усыновлению. Иногда он произносится напрямую: малыш обнимает женщину-волонтера и говорит: «Ты моя мама, ты будешь моей мамой». Такие ситуации очень трудно пережить, и самому добровольцу очень нужна поддержка. Подобные травматические переживания могут возникнуть и в больнице.

Еще есть опасность быть не оцененным со стороны руководства, которое затеяло «волонтерство», но далее не проявляет никакого интереса к нему. Хорошо, когда в добровольческой организации есть активные люди, но когда их инициативы будут гаситься, есть риск, что они быстро уйдут, разочаруются.

## Возможные риски для подопечных?

Когда для общения с ребёнком приходит человек без определенной цели, просто за компанию, без личного интереса, он может много чего себе позволить по отношению к подопечным, не проявляя деликатности. Тогда он, например, начинает учить мамочек, как надо жить, как надо лечить. Или как надо верить, чтобы выздороветь, или объяснять, за что им послана эта болезнь. Или говорить ребёнку: «Это всё ерунда, ты просто ленивый, ты всё сможешь. Видишь, какие мы замечательные? Вот и ты тоже сможешь». Есть еще риск инвалидизации, если добровольцы приходят жалеть деток, которые «ужасно больны», они начинают изо всех сил помогать и делать за ребёнка то, что он может делать сам. Тогда он может утвердиться в мысли, что он бедный, несчастный, и пришли взрослые дяди-тёти и подтвердили, что он такой и что весь мир знает об этом.



Еще надо быть очень внимательным с модой на сексуальность. Если волонтер — какой-нибудь «крутой пацан», которому ничего не стоит «склеить» девочку (а то и не девочку) на ночь, то в подростковое отделение я бы такого не пускала. Понятно, что ничего криминального в больнице не случится. Но общение с таким человеком для девочки или для мальчика может быть негативным. А девушкам-волонтерам всё-таки желательно одеваться скромнее, чтобы не вызывать реакцию у парней-подростков: волонтеры уйдут, а детям оставаться в больничных стенах один на один со своими переживаниями.

Есть еще и солидные люди, которым непонятно, «что такое дети» и как с ними можно разговаривать. Я бы таких людей просила брать на себя организационные функции или фотографирование. Чтобы они не сидели в страхе от возможного общения с ребенком. Мы знаем также пожилых волонтеров, которые приходят в больницу и говорят: «Так, мальчик, иди сюда, сейчас мы будем с тобой учить стишок». Я бы им тоже давала в руки фотоаппарат.

В каждой волонтерской группе нужна некая дифференциация, чтобы каждый смог найти своё место и как-то по-своему подойти к детям. И за это должен отвечать отдельный человек, который должен знать всё нужное про добровольцев.

Допустим, к нам обратилась группа работников банка. Я бы собрала эту группу. На первой встрече проговорила бы с ними их цели, чтобы услышать каждого: что его привело и что ему интересно. На основании этого придумала бы форму общего дела. Зная условия конкретной больницы, наметила бы основные идеи реализации этой формы. Два-три раза встретила бы с этой группой, обсудила с ними всё, и что-то мы бы с ними придумали и подготовили. Договорились бы с больницей о конкретном дне и времени и приехали на встречу с детьми. Потом я бы запросила у всех отзывы, отметила удачное завершение и сделала новость для других сотрудников организации.

## Корпоративные волонтеры в проекте по социализации детей «Полдень»

*Алексей Миняйло, директор по счастью партнеров Проекта по социализации детей «Полдень»*

### Кто такой корпоративный волонтер?

Корпоративный волонтер — это, в первую очередь, человек, и это главное. Я хорошо понимаю разницу между теми, кто всерьез занимается волонтерством, и обычными людьми.

Я сам с 2006 года в волонтерской тусовке, и разница, действительно, очень существенная. То, что я и серьезная часть участников проекта «Полдень» одновременно и в волонтерстве, и в бизнесе, помогает нам понимать и вторую сторону: чем она живет и почему она живет именно так.

Очень многие в бизнесе хотят хорошего, но часто не знают как это осуществить. Те же, кто знает, — серьезные специалисты, они часто из третьего сектора — из НКО. Но таких мало.

Существует две проблемы. Первая — это то, что представители бизнеса подходят к волонтерству со своей картиной мира, и эта картина мира сразу же разбивается. К примеру, дети в детских домах: «они же такие несчастные, их надо накормить, напоить, подарить им подарки, а то они же там такие бедные». Мотивация человека понятна: он хочет сделать ребенку хорошо — так, как он это видит. Но он не знает, что при таком подходе, при поверхностных отношениях вырабатывается иждивенчество у детей. Ребенок не может формировать устойчивые привязанности и строить долгосрочные отношения с людьми.

И я также поверхностно думал когда-то. Я думал, что надо сделать спектакль для детей, потому что «им там плохо, и никто не хочет ими заниматься». Когда же мы с детьми встретились, это было болезненное столкновение: я понял, что это никому не нужно на самом деле. Я-то хотел сделать хорошее, а тут не ценят мой душевный порыв.

Бизнесу есть чему поучиться у третьего сектора. И тут многое зависит от того, как мы относимся к людям, которые к нам пришли. Если мы относимся к ним, как к человеку, живому субъекту, образу Божьему (и что этот человек самим фактом того, что он человек, достоин уважения), относимся к ним с любовью, — то высоки шансы, что люди изменятся.

Волонтерство — это область встречи двух миров, корпоративного и некоммерческого, а это, действительно, в серьезной степени два разных мира, и людям очень трудно находить между собой общий язык.

Сегодня есть неплохие шансы что-то изменить. Людям из благотворительности многие вещи кажутся очевидными, они могут всплеснуть руками и сказать: «Ах, как же представители бизнеса не понимают очевидных вещей?» Но 10–15 лет назад и мы об этом не знали.

Просто надо помнить и бизнесу, и третьему сектору: ты вступаешь с людьми в личные отношения, а это всегда большой риск, очень много боли, пота, крови и слез. Потому что люди все разные, они начинают сталкиваться, делают друг другу больно, их убеждения могут оскорбить. Даже в нашей совершенно потрясающей группе друзей, товарищей, соратников все равно бывают и ссоры, и непонимания. Хотя мы и знакомы со многими людьми десять лет и прошли через всякое. А тут со стороны бизнеса — новые люди, и нужно еще больше любви, чтобы помочь во все это вникнуть.

Вторая часть — это то, что у людей из бизнеса свои представления. Корпоративное волонтерство, оно не только волонтерство, оно — корпоративное. У людей, которые этим занимаются и получают зарплату за руководство корпоративным волонтерством, есть свои показатели, KPI (key performance indicators — ключевые показатели эффектив-

ности), по которым оценивают их работу. Хочешь не хочешь, им нужно эти показатели выполнять. Конечно, самое главное не измеришь. Насколько человек изменился, что с ним произошло, насколько он стал счастливее благодаря этому волонтерству, насколько он лучше стал работать, насколько его навыки выросли? Никто это мерить не умеет, честно говоря, даже всякие крутые тренинговые компании. Вокруг этого одна большая мистификация. Но и совсем не вводить систему показателей тоже нельзя, потому что непонятно, как всем этим процессом управлять.

Поэтому есть KPI, и это в определенной степени «пляски с бубном». Сколько у вас человеко-часов потратили на корпоративное волонтерство? Сколько у вас прошло акций, сколько людей вовлечено на регулярной основе, а сколько на нерегулярной? Сколько сотрудников вовлечено в систему частных пожертвований? Всякие такие штуки они меряют, и они с показателями эффективности идут в волонтерские проекты.

Еще одна важная проблема состоит в том, что в некоммерческом волонтерском мире представления об эффективности совершенно другие. Тут важно, что волонтеру не надо ни перед кем отчитываться. В том смысле, что координатор волонтерской группы не может сказать волонтеру и руководителю волонтерской группы: «Знаешь, дружище, ты не выполнил KPI, поэтому я тебя отчисляю». Человек тут на вес золота, и отношение поэтому скорее семейное. Если происходит какой-либо конфликт, координатор, как мама, пытается всё это урегулировать.

Что и как делается, оценивается условно. С другой стороны, существует некая объективная реальность, что процессы в волонтерском некоммерческом мире управляются категорически на более низком уровне, чем в корпорациях. Это объективный факт, который у волонтеров НКО вызывает часто отторжение: «Как же так, мы делаем хорошее дело, стараемся, а они говорят, что у нас там что-то недоорганизовано». Понятно, что люди, которые работают на основной работе, которым надо содержать семью и которые серьезную часть своего свободного времени тратят на волонтерство, не могут организо-

вать его так же, как люди, которым за это платят деньги. И это тоже сложность, которая препятствует гибкому взаимодействию коммерческого и некоммерческого мира.

Очень серьезный вопрос — нельзя к людям относиться, как к ресурсу. Ни волонтеры не могут относиться к корпорациям («Дайте нам денег, просто потому, что мы хорошее дело делаем!»), ни корпорации не могут относиться к волонтерам, как к средству достижения своих целей. Это вопрос человеческих отношений, и как в этом люди раскрываются и меняются.

## Какие задачи решает корпоративное волонтерство?

У корпорации есть цели: компании нужно показывать населению, органам власти, потенциальным сотрудникам и партнерам, своим сотрудникам, что она хорошая. Сегодня люди ожидают от корпораций не только бизнес проектов, но реализации некоей социальной миссии. То есть корпорация — это не просто что-то, что зарабатывает деньги, это еще и что-то, что делает мир лучше. И это понятная и важная для корпорации задача.

С другой стороны, у корпорации есть HR-задачи — привлечение лучших людей, потому что люди — основа процветания любого бизнеса. Вместе с тем волонтерство — это возможность людям развиваться до небывалых высот. По нашему сообществу я вижу, насколько человек благодаря волонтерству способен стать лучше, компетентнее, профессиональнее.

Корпоративное волонтерство для корпораций — это некий вспомогательный механизм для PR, HR и иных задач. Но я все-таки предложил бы не воспринимать это так, что есть некие циничные люди с бизнес-интересами. Поверьте, только циничный и прагматичный интерес в этой сфере нежизнеспособен. Я уверен, что у большинства людей (а я со многими общался) есть желание, чтобы в мире что-то менялось в лучшую сторону. И это ключевое. При этом волонтерство может приносить компании некое благо. Потому что у компаний есть

bottom line, profit and loss statement, отчет о прибылях и убытках, и им нужно понимать, как каждая процедура влияет на эффективность работы.

Чем благотворительность для компании полезнее, тем больше компания будет тратить на это ресурсов. Поэтому я всегда за то, чтобы благотворительность для компании была максимально полезна. Чем больше PR-, HR-пользы (в этических рамках, естественно) получит от благотворительности и волонтерства компания, тем лучше. Это значит, что она больше и серьезнее будет этим заниматься.

## Чем полезно волонтерство?

Например, мы долго занимались ролевыми играми. Человек, который подготовил и осуществил выезд команды из 80 человек на большую ролевою игру, в которой участвует 1000 человек, через это прокачал в себе многие компетенции. Во-первых, компетенцию лидерства: он собрал людей, которые безвозмездно вложив кучу своих денег, заплатив взнос на игру, потратив деньги на костюмы, декорации, обеспечение, дорогу, еду — согласились поехать на эту ролевою игру, потратить свое время до игры на подготовку и несколько дней на саму игру.

Во-вторых, некие навыки управления командой: у него есть ближний круг людей, которые ему в этом помогали, и он этой командой управляет — он менеджер.

В-третьих, навыки, условно говоря, отношений со стейкхолдерами: общение с капитанами других команд, организаторами, мастерскими, которые что-то изготавливают для команды — куча навыков коммуникационных, soft skills.

Бухучету научить просто — полно онлайн-курсов. Пожалуйста, бери и учись бухучету. Если хочешь достичь каких-то небывалых высот — идешь на недельные очные курсы в бизнес-школу, где все по полочкам раскладывают. Навыкам межличностного общения почти невозможно научиться, это можно сделать только на практике, через опыт, набивая шишки, и волонтерство для этого — суперпитательная среда.

Причем в компаниях все построено иерархически: есть начальник, у него есть административный рычаг, и он его использует. Это есть везде. В волонтерстве категорически меняется парадигма — у тебя нет никакого рычага. У всех на тебя есть рычаги, а у тебя на других людей рычагов нет. Это такая перевернутая иерархическая пирамида, как в церкви, когда Христос, Творец всего сущего, умывает ноги ученикам. И это задача, которая стоит перед капитаном такого командного выезда, перед человеком, который руководит волонтерами. Он должен к каждому находить подход. Это некое служение, которое с менеджерской точки зрения выводит человека на другой уровень. Человек может управлять людьми только за счет лидерства, авторитета, умения убеждать других людей не в формате манипуляций, а в формате полного понимания этих людей. То есть понимать, что им необходимо — и потом суметь нужное дать: для каждого подобрать индивидуально, что может этот человек; знать, каковы его сильные и слабые стороны; что этому человеку интересно; с чем он справится, а с чем нет; а что будет, если ему дать задачу, которая сложнее, чем то, с чем он обычно справлялся; какие шаги предпринять, чтобы помочь ему дорасти до этого.

Сотрудник корпорации, который это все умеет, — человек, который способен качественнее и эффективнее управлять людьми внутри этой компании. Он вдобавок к стандартным административным ресурсам приобретает огромное количество навыков.

Конечно, сотрудники, если они волонтеры, тратят на эту деятельность эмоциональные и временные ресурсы. Но и любое обучение требует времени и затрат, и потом, волонтерство, как правило, осуществляется в свободное от работы время.

## Корпоративное волонтерство иницируется сверху?

По моему опыту в большинстве случаев КВ — это, скорее, сверху. Но при этом КВ никогда не клеится, если нет поддержки снизу. Реформы всегда очень болезненны, потому что

реформы обычно задумываются людьми, которые смотрят на 10–20 лет вперед, чем остальные соотечественники. В этом смысле системные изменения неизбежно идут сверху. Тут вопрос в том, как это дальше все реализуется.

Если существуют такие установки, как, например, «нам нужно корпоративное волонтерство, потому что Василий Васильевич из «Газпрома» сделал корпоративное волонтерство; устройте нам, чтобы 200 человек участвовало в акциях», то ничего серьезного не выйдет.

Я напрямую, слава Богу, с таким не сталкивался. Но, мне кажется, бывает такое. Я сталкивался с ситуацией, когда люди сверху имели самые чистые намерения, просили никого не нагонять, а в филиале это восприняли как приказ. Может быть, подумали, что это они там просто шибко вежливые в головном офисе, прямо не сказали, а на самом деле нужно обеспечить явку. Такое тоже бывает.

## Как выглядит общая схема КВ?

Появляется понимание, что корпоративное волонтерство нужно; находится кто-то, кто берёт на себя за это ответственность из руководства. Это визионер на уровне вице-президента и исполнитель на уровне руководителя отдела КСО или замдиректора по PR или HR, обычно так. Этот человек обязательно должен хотеть это делать, у него душа просит чего-то большего, чем просто работа на должности за деньги. А помощь ближнему — это самый что ни на есть серьезный экзистенциальный смысл. Когда компания дает человеку возможность это «что-то большее» делать, он, естественно, благодарен компании и начинает работать лучше.

Человек, которого на эту работу взяли, ему за это платят деньги, он в этом заинтересован, — он начинает этим процессом руководить в силу своей компетенции, в меру своих способностей и всего остального. Я ни разу не видел, чтобы КВ было сделано идеально. Но я и сам идеально не работаю. Тут опять возникает вопрос сближения некоммерческого и коммерческого миров.

Дальше этот человек начинает искать заинтересованных людей внутри компании и дружественные НКО, которые специализируются в выбранной теме. Так как любая философия проявляется в действии, то обычно это выливается в некие планы мероприятий, регламенты.

Поиск людей в разных компаниях происходит по-разному. Может быть рассылка на всех с опросом: «Чем бы Вам было интересно заниматься в социальной сфере?» Дальше на основе этого опроса подбираются партнеры для корпоративного волонтерства в среде НКО.

План рисуется крупными мазками и предлагается к обсуждению. Сначала опрос, потом на его основе что-то нарабатывается: объявляется старт программы корпоративного волонтерства, проводятся разные мероприятия, обсуждения с приглашенными специалистами. Бывает, когда у компании существует серьезная стратегия развития на 5 лет, это компании с развитым корпоративным волонтерством, которые оценивают долю собственных проектов, долю проектов в партнёрстве с НКО. Но в целом это планируется и реализуется, как любой бизнес-процесс.

Найти НКО-партнеров важно. Потому что все умеют делать хорошо свое дело. Кто-то умеет добывать нефть и газ, кто-то умеет делать сок, а кто-то умеет ездить в дом престарелых к бабушкам и там этим бабушкам помочь не умереть от горя и одиночества. Встречаются те, кто умеет делать бензин, и они помогают людьми, деньгами — тем, кто умеет ездить к бабушкам. А те, кто ездят к бабушкам, учат этих людей ездить к бабушкам и быть от этого счастливыми.

Как мы (проект «Полдень») делаем: мы, во-первых, вовлекаем корпоративных волонтеров. Мы приезжаем к ним, проводим обучение, зажигательную презентацию, где даем людям поучаствовать в одной из игр проекта «Полдень», чтобы они на себе поняли, чему, собственно, дети учатся.

И когда взрослые учатся этой игре или уже проводят ее с детьми, то они для себя выходят на совершенно серьезное содержание, связанное с их работой, с их бизнес-коммуникациями и бизнес-стратегиями. И они на своем опыте видят, чем это полезно, и многим становится интересно. Люди увлека-

ются и начинают ездить в детские дома, мы их дополнительно учим, они погружаются в волонтерский мир.

Мне известны компании, в которых три дня в году, в рабочее время, могут быть организованы волонтерские мероприятия. Это мне кажется хорошей практикой. Если компания привержена добру, то она и помогает своим сотрудникам в этом, в том числе предоставляет рабочее время для волонтерства. Человек может попробовать такой бесплатный «пробник» и потом, если решится, и больше времени на это тратить — теперь уже личного.

О частоте волонтерских мероприятий я скажу так. Два-три раза в год могут проходить такие опорные и массовые мероприятия. Главное их организовать так, чтобы людям было интересно. Мы делаем это в виде игр.

Как-то больше ста сотрудников разных компаний приехали в Нагатинскую пойму и играли в «Чистые игры» — крутую игру по уборке мусора — все реально были довольны.

А в промежутках между такими крупными акциями могут проходить более мелкие для тех, кто действительно регулярно и постоянно готов волонтерить — их меньшинство.

## Какие возможные направления деятельности существуют?

Если компания задумывается о направлении, тут есть два нюанса. Важно понимать, что хотят люди. Они хотят помогать детишкам, кошечкам, собачкам, еще чем-нибудь прикольным заняться? Но важно понимать и интересы корпорации. Допустим, корпорация хочет показать, что она экологически ответственно относится к производству и старается стимулировать волонтерство, связанное так или иначе с экологией. То есть выбор направления лежит на пересечении интересов людей и интересов компании.

Проекты разделяются на три уровня. Первый уровень — это устранение последствия проблемы. Грубо говоря, капает из крана вода — подставляешь тазик. Второй уровень — реше-

ние проблемы. Это поменять прокладку. И третий уровень — создание системы, которая автономно решает проблему. Например, Школа мастеров на все руки, где мужиков учат менять прокладки в кранах. Волонтерские программы у корпораций сегодня находятся на первом уровне. Пока еще не наработан опыт. Уровень устранения проблемы — это на самом деле нетривиальная мыслительная работа, до которой очень мало у кого доходят руки, почти все подставляют тазики. Второй уровень есть, но немного. Это не плохо, это реальность. Видишь голодного — накорми. Раз ты не можешь сделать так, чтобы не было голодных, то ты можешь предложить еду.

## Как работать с сиротами?

Работа с сиротами — дело ответственное. Хорошо бы, чтобы было партнерство между компанией, НКО и детским домом. Но можно и самой компании развивать свои инициативы. Но это путь долгий и будет много ошибок. Лучше корпорации купить этот опыт, например, взять на работу человека из некоммерческого сектора, который в этом разбирается, или работать с НКО.

Правда, бывает и такая штука, как «Барьер некомпетентности». Если только начинаешь вникать в тему, то на самом деле ничего не понимаешь еще, но настолько некомпетентен, что не осознаешь, что ничего не понимаешь. Вот это опасно.

Детям в детских домах корпоративные волонтеры могут дать то же самое, что и обычные волонтеры. Потому что это обычные люди, как и все остальные. Например, детям важен опыт конструктивного взаимодействия со взрослым на равных. Человек, который в выходные, вместо того, чтобы лежать на диване, приезжает в детский дом и помогает детям, что-то отдает, причем делает это регулярно — это живой пример. В детском доме важна регулярность, потому что дети не умеют формировать длительные отношения с людьми из внешнего круга. И это становится очень серьезной проблемой, когда они из детского дома выходят.

Но компаниям под силу и многое другое. Это может быть образование, партнерство. Можно открыть для детей мир какой-то профессии, например, у нас проходят профориентационные занятия, где профессионалы рассказывают о своей работе. У ребенка из детского дома часто есть представление, что существуют воспитатели, полиция, продавцы и некие абстрактные органы государственной власти. Ему незнаком мир офисных профессий. К примеру, «Ростелеком» проводит профориентацию телекоммуникации на уровне рабочих специальностей: проложить кабель или что-то такое.

Или мы к детям привозили МЧС, которые оказались совершенно потрясающими ребятами, и они детей в обвязке спустили со второго этажа — конечно же, дети увидели совершенно иной мир.

На самом деле, у детей из детских домов куча проблем с устройством на работу и с работой на работе. И в этом смысле им нужны и поддержка, и консалтинг со стороны НКО, и со стороны корпораций.

Корпоративные волонтеры могут помочь детям открыть мир. И могут гораздо больше. Ну, допустим, автопроизводитель регулярно проводит для детей занятия, связанные с автомобилями. И потом отбирает лучших из этих детей, если они хотят, устраивает себе на работу в сервисные центры, на завод, а если кто-то может — так и инженером.

Есть, кстати, крутой проект «Работа-и» в Питербурге, он как раз помогает детям из детских домов устроиться на работу, и компании выступают в роли партнеров.

## В чем риск для благополучателей?

Риски подопечных связаны, прежде всего, с тем, что корпоративные волонтеры могут халатно отнестись к своему делу, быть плохо подготовленными. Когда люди недостаточно подготовлены — это чревато проблемами. Поэтому важная задача НКО — серьезно подходить к подготовке людей, которые будут этим заниматься и давать им посильные задачи.

Необходимы консультации бизнеса, информирование людей об особенностях подопечных, об условиях и правилах работы, методах. Так, чтобы они потом не навредили. Понятно, что навредить никто специально не хочет. Но если дать задачу человеку не по плечу, то он не справится.

В детских домах плохо подготовленный волонтер может некорректно себя вести с детьми. Допустим, он думает, что приедет, и дети будут ему рады и благодарны. Он их там научит, просветит. Приезжает, а детям вообще все равно, они сидят в «ВКонтакте», — это совершенно типичная ситуация, и им нередко ничего не надо. Он может быть директор департамента в своей корпорации, а они его в грош не ставят. И он может расстроиться, обидеться, сделать глупость или даже устроить скандал с руководством детского дома и подать дурной пример детям. Это гипотетическая ситуация из головы, у нас ни разу ничего подобного не было. Но мы серьезно подходим к подготовке волонтеров.

## В чем риск для волонтеров?

Это, прежде всего, риски, связанные с ожиданиями. Когда человек ожидает одного, а оказывается совершенно другое, он теряет мотивацию. Человека надо подготовить. Хорошо бы это сделать через игру или тренинг.

Я думаю, что если человек психологически готов к тому, что будет происходить, то сложности его не травмируют.

Если бы я был сотрудником компании по корпоративному волонтерству, то подавляющее большинство своего времени тратил бы на работу с теми, кто хочет быть волонтером. Конечно, я совсем не сбрасывал бы со счетов тех, кто не хочет. Потому что сегодня не хочет, завтра захочет. Но основное — это вообще общий принцип менеджмента — тратить время на то, что даст наибольший эффект. Эффект дает работа с самыми лучшими. Ты сам растешь и помогаешь вырасти самым лучшим. Они становятся лучшими и вокруг них тоже вырастают лучшие. Получается такой кумулятивный эффект.

Без любви все тлен. Я бы сказал, что любовь — это самый недооцененный ресурс. Если бы любовь была ресурсом...

## Программа индивидуального наставничества для детей-сирот «Старшие Братья Старшие Сестры»

*Телицына Александра Юрьевна,  
исполнительный директор  
МОО «Старшие Братья Старшие Сестры»;*

*Яценко Руслана Петровна,  
куратор-психолог МОО  
«Старшие Братья Старшие Сестры»*

Задача нашей организации — помочь раскрыть жизненный потенциал ребенка через индивидуальное наставничество для детей, которые находятся в трудной жизненной ситуации. Без наставника ребенку трудно самостоятельно раскрыть свой потенциал.

Все это ради социализации ребенка. Чтобы он стал полноправным членом общества, нашел свое место в жизни. Мы — организация, направленная и на помощь детям, и на работу с волонтерами. Не только ребенок, но и волонтер много получает от взаимного общения.

## Что получает волонтер?

Для нас волонтер, в первую очередь, — это человек, у которого есть ресурс, и он готов делиться им бескорыстно. Обычно главный ресурс — это время. Волонтеры — часть цепочки «организация — волонтер — подопечный». Это неотъемле-

мый инструмент в отношениях «организация – подопечный». Мы не можем помогать детям напрямую, без волонтеров. Мы помогаем волонтерам, а они помогают детям в раскрытии их потенциала.

Часто волонтер — тот, кто ощутил недостаточную наполненность жизни смыслом. Основных мотиваций две: люди приходят для обретения нематериального смысла жизни и для приобретения нового опыта (например, взаимодействия с детьми, общения в другой, непривычной сфере и т.д.). Для волонтера очень важна осмысленность его волонтерской деятельности. Нужно понимать, что он творит добрые и нужные дела, не прожигает свою жизнь. Сам он при этом стремительно растет изнутри.

Понятно, что волонтер не получает материального вознаграждения. Но о бескорыстии мы можем говорить условно, потому что он определённо получает что-то взамен, в том числе вышеозначенный жизненный опыт и смысл.

Каждый из волонтеров, попадая к нам, остается на год и больше, исключая форс-мажорные ситуации вроде переезда в другой город. Это означает, что он систематически (не реже одного раза в неделю) общается с ребенком, что влечет за собой большую ответственность.

## Какова роль волонтера?

Волонтер встречается с ребенком. Они вместе проводят время. Но не от случая к случаю, а еженедельно, на протяжении нескольких лет. Наша программа подразумевает постоянство и ответственность.

Вообще есть масса способов помощи детям: спонсорство, организация праздников и т.д. Но в нашей организации волонтер раскрывает потенциал ребенка, взаимодействуя с ним. Потому что в процессе их длительного общения появляется доверие ребенка к волонтеру.

В общении с ребенком роль волонтера определенно ключевая. Можно даже уподобить волонтера двигателю. Одним своим появлением волонтер мотивирует ребенка, вдохнов-

ляет на дальнейшую жизнь, потому как большинство детей находятся в так называемом «безвылазном болоте обыденности». Волонтер расширяет горизонты. Если говорить метафорой, волонтер не наполняет сосуд, а зажигает искорку. Дело не в знаниях и опыте волонтера, а в его появлении в жизни ребенка.

Каждый волонтер организует общение по-разному: кто-то — как Друг, кто-то — как Старший, даже как Брат. Одни из них приходят к детям раз в неделю, полностью выкладываются на протяжении 4–5 часов, получая взамен удовлетворение от своих поступков. Уйдя от ребенка, они не делают его частью своей жизни, не «привязываются» к нему. В данном случае волонтер — наставник. Другие же волонтеры впускают ребенка в свою жизнь: знакомят с родственниками, друзьями, перезваниваются. Такие отношения, конечно, можно назвать братско-сестренскими.

Не стоит особо выделять дружеское общение как отдельный вид. Дружба — часть любых взаимоотношений. Потому что без нее не может быть наставничества. Ведь когда волонтер впервые знакомится с ребенком, у последнего, скорее всего, формируется восприятие волонтера как очередного воспитателя, тренера, репетитора и т.п. Для того, чтобы построить крепкие и плодотворные отношения, ставить совместные цели и достигать их, необходимо доверие. Доверие появляется вместе с дружбой.

## Что волонтеры дают детям?

Главное, чем делится волонтер, — временем. Это самый важный, не возобновляемый ресурс, которым можно щедро делиться. Также важны жизненный опыт волонтера и его открытость. Опыт, безусловно, у всех разный. Однако готовность волонтера делиться этим опытом с детьми — это драгоценный ресурс. Поверьте, ребенку очень важна эта готовность. Подопечные никогда не прислушаются к советам и наставлениям из серии «тебе лучше сделать так-то». Им интересно, когда с ними делятся личным опытом, это определенно рабо-



тает! Например, сказать, «когда у меня в жизни был такой случай, то я поступил так-то и так-то...». Эта ситуация может быть и условной, важна подача.

Получается, что ребенок видит перед собой увлеченного, счастливого человека. Для него занятия не превращаются в занудство. Отсюда и складывается более легкое общение, не так, как у учителя и ученика. Лучший пример для ребенка — личный опыт самого волонтера!

Какие-то особые навыки или профессия волонтеров в нашей организации не очень важны. Навыки — это замечательное дополнение. Например, если девушка-волонтер вышивает крестиком, и ребенку это тоже интересно — это идеальное сочетание. Однако важнее всего ответственность волонтера. Волонтер, виртуозно вышивающий крестиком, но систематически пропускающий встречи с ребенком, — прямо скажем, плохой волонтер.

Очень важны порядочность и ответственность волонтера, его позитивный настрой. А еще важное качество — гибкость мышления. Бывают случаи, когда волонтер приходит к подопечному с определенной «схемой»: то, что он может дать подопечному и что получит как результат проделанной работы. И он выстраивает свое поведение в соответствии с представленной им картиной. Однако не все получается так идеально. В этот момент важно уметь корректировать свою стратегию. Для некоторых волонтеров это выглядит непосильной задачей.

Крайне важно умение подстраиваться под меняющиеся обстоятельства, изменчивое настроение и поведение ребенка. Нельзя приходить со своей схемой работы и накладывать эту схему на имеющуюся структуру. Структура тоже подвижна, изменчива.

## Кто становится волонтером?

Для нас волонтер — это человек любого возраста, начиная с 18 лет. Средний возраст наших добровольцев — 25–35 лет.

Большинство наших волонтеров — люди, добившиеся каких-либо успехов. Это могут быть студенты, с отличием

заканчивающие вуз, или молодые специалисты, нашедшие достойную работу. То есть люди, которые довольны имеющимся жизненным раскладом. Они приходят к мысли, что «скучновато» жить, чего-то не хватает... В организацию они приходят с целью привнести что-то в этот мир, что-то отдать, получив взамен приятные эмоции. Это самая позитивная мотивация волонтера, приходящего к нам. Таких людей большинство.

Нередко приходят женщины лет 40, состоявшие профессионально, однако не имеющие семьи, или замужние, но без детей. Очевидно, потребность женщины отдавать велика. Это ее природа. Такие люди приходят для удовлетворения материнского инстинкта. Поймите правильно, они не собираются забирать этого ребенка, им важен сам процесс заботы о нем. Такая мотивация волонтера для нас тоже хорошая. Однако у таких женщин может возникнуть иллюзия того, что они и только они на протяжении всей жизни ребенка будут его воспитывать. Это не так. В этом случае мы работаем с волонтером, помогаем ему.

К нам приходят совсем молодые студенты 18–20 лет. Волонтерство для них — одна из сфер, которые они пробуют. Многие из них уходят в скором времени. Они непостоянны. Обычно эти студенты ведут активную жизнь, состоят в студенческих советах и прочее. Недавние выпускники школы, они впорхнули в эту жизнь, полную интересных вещей, событий, пытаясь быть активными и там, и здесь: они пробуют себя в разных сферах.

Спонтанность может быть не только у студентов. К нам приходят и взрослые люди. Например, если они прочли какую-то статью, сильно их впечатлившую, просмотрели телепрограмму или что-то еще. Такие люди, как правило, не доходят даже до наших базовых учебных тренингов. Они уходят, пугаясь ответственности.

При этом, конечно же, есть и те студенты, которые задерживаются у нас. Из своего личного опыта могу сказать, что был студент 19 лет, который наблюдал за нашей деятельностью два года, после чего присоединился к нам, как только у него появилось время. Люди часто наблюдают за нашей деятельностью, приходят к нам, знакомятся, уходят, а потом возвращаются, например, через год, осознав всю важность и ответственность их будущей деятельности.

Мы дорожим ответственными решениями. Если волонтер наблюдает за деятельностью нашей организации со стороны, взвешивая свои силы (могу — не могу, готов — не готов), и спустя год или два приходит к нам — это, безусловно, взвешенное решение.

Еще одна группа волонтеров — те, кто, наоборот, чувствует полное опустошение, отсутствие жизненных сил. При этом есть потребность в общении, в социальной жизни. Они приходят с надеждой обрести друга в лице подопечного. Есть и те, для кого это способ закрыть гнетущую экзистенциальную пустоту. Таких людей легко распознать на первом интервью и по заполненной анкете. Уже на этом этапе понятно, сможет ли человек наладить межличностную коммуникацию. Например, если кандидат в волонтеры, будучи в зрелом возрасте, так и не создал семьи, у него нет друзей, а его отношения с родственниками едва ли назовешь теплыми — скорее всего, ему не удастся подружиться и с подопечными.

С такой мотивацией мы не готовы работать. Такие люди приходят в организацию за психотерапией. Общась с ребенком, они намереваются решить свои нерешенные проблемы. Цель деятельности нашей организации другая — помочь ребенку. Совсем нелогично и неэффективно в помощь подопечному давать человека, которому самому нужна помощь.

Еще мы не готовы работать с волонтерами, которые занимаются самолюбованием — это самый негативный опыт. Такой человек попадает к нам в организацию с чувством ярко выраженного героизма. Он как бы всем видом показывает: «Я сюда пришел Мир спасать. Я все сделаю, все смогу». Такие люди быстро выгорают, не принося пользы.

## Как проходит взаимодействие с волонтерами?

Наша задача — помогать волонтерам организовывать процесс так, чтобы все функционировало бесперебойно. У них не такой уж великий жизненный опыт. Поэтому им, как никому другому, нужны наша помощь и поддержка.

Особенно, если кто-то из волонтеров недостаточно гибок и не может учиться в процессе. Для этого у нас есть профессиональная поддержка кураторов-психологов, которые помогают выстраивать отношения волонтеру с подопечным. Однако бывают и случаи, когда в довольно агрессивной форме волонтер поясняет, что его жизненный опыт больше опыта куратора, и что он не готов следовать его советам ни в какой мере. В таком случае мы вынуждены отказать волонтеру в сотрудничестве.

Волонтер приходит к нам со своими представлениями о будущем общении с подопечным, со своими ожиданиями. Часто эти представления крайне идеалистичны и начинают меняться уже после первой беседы. Картина оказывается более практичной и жизненной, приземленной.

## Как мотивировать волонтера?

Мы считаем важной работу с мотивацией. Она заключается в том, чтобы помочь волонтеру принять свою роль. Не те ожидания, с которыми он пришел к нам впервые, а именно ту роль, в которой сходятся его представления о волонтерстве с реальной жизнью подопечного.

Негативная мотивация обычно у тех, кто приходит с проблемами, кто не готов менять свои представления. В этих случаях либо мы прекращаем сотрудничество, либо человек сам уходит.

На первом, подготовительном тренинге мы подробно рассказываем о том, с какими детьми предстоит общаться, в чем их особенности. После этого некоторые новички начинают сомневаться: а хватит ли мне сил, справлюсь ли я? Тут-то и происходит серьезная работа с мотивацией, мы добавляем ее, показываем, что человек не один. Деятельность куратора направлена как раз на то, чтобы помочь волонтеру, показать, как наиболее эффективно действовать.

Если мы понимаем, что у волонтера есть желание и потенциал, мы готовы дополнительно мотивировать волонтера. У нас нет каких-то специальных речевек и шаблонных текстов.

Мы говорим, что каждый волонтер проходит разные стадии, и все сталкиваются с трудностями. Даем знать о своей готовности помочь волонтеру справиться с его ситуацией. Когда положительная мотивация отсутствует, мы не берем на себя ответственность агитировать волонтера к деятельности.

Наша готовность «подтолкнуть» волонтера зависит от его ресурсности. Если ресурс есть, но, например, после тренинга, на котором его представления немного исказились, он приуныл, то мы определенно помогаем такому волонтеру, дополнительно мотивируем. Мы не давим на волонтера. Если сравнить этот процесс с восхождением на вершину, то, видя желание и ресурс волонтера, мы даем ему мост, по которому он может взобраться.

Тема мотивации для нас серьезная и обширная, потому что, помимо мотивации на этапе входа волонтера в работу, есть еще и мотивация в процессе работы. В процессе мотивация может очень сильно меняться.

Мы не меняем мотивацию. Скорее, мы ее корректируем, сообщая человеку о возможных вариантах. Если, скажем, у волонтера есть желание прекратить участие в программе и оно идет изнутри — это решение волонтера.

Обычная тема для волонтерских организаций — выгорание. Но для нас это не представляет проблемы. У нас постоянная супервизия куратора с волонтером, есть групповые встречи.

По нашему опыту, выгорание чаще всего происходит от завышенных ожиданий, которые не реализовались. И здесь задача куратора эти ожидания снизить, сделать их более адекватными. Если все же волонтер устал, то встает вопрос — остается ли волонтер в паре с ребенком или уходит из программы. Сейчас мы столкнулись с такой проблемой, когда волонтер общается с ребенком давно, и дети уже выпустились. И вот в возрасте 18–19 лет дети начинают самостоятельную жизнь, становятся более своевольными. В такие моменты очень большая нагрузка ложится на куратора и на волонтера. По большому счету, работа волонтера не заканчивается после 18, и сейчас срок участия в нашей программе продлен для детей до 23 лет (раньше — до совершеннолетия).

## В чем ограничивают волонтера?

Свобода действий волонтера ограничивается двумя инстанциями: наша организация и социальное учреждение. При этом ограничения со стороны учреждения более формализованные. Для учреждения важно, чтобы ребенок находился в целостности и сохранности, чтобы волонтер вписывался во внутренний режим. Со стороны нашей организации эти ограничения больше связаны с дисциплиной. Для нас важно, чтобы общение для ребенка было полезным в воспитательном аспекте. Отсюда вытекают правила, устанавливаемые нашей организацией.

В нашем деле есть много тонкостей. Решения всех формальных вопросов, безусловно, происходят только с согласия опекуна: директора социального учреждения или родителей, бабушек и дедушек, если есть семья.

Многие волонтеры, вступая в программу, полагают, что они становятся единственным и самым главным человеком в жизни ребенка. Соответственно, и решения должны принимать они.

Наша задача объяснить ему, что он имеет право на дружбу с подопечным. Любые идеи волонтера по организации досуга подопечного могут быть рассмотрены и приняты. Но все нужно согласовывать с опекуном. Директор учреждения, воспитатель — это главные люди в жизни ребенка. Волонтеру нужно осознавать свою второстепенную роль. При этом, очень важную. На подготовительном тренинге этой теме уделяется большое внимание.

Со стороны учреждения, конечно, эти процессы формализованы. Так, например, для того, чтобы взять ребенка с ночевкой или вывезти на несколько дней на природу или в дом отдыха, необходимо обратиться в органы опеки для оформления определенных документов.

Волонтер вправе приезжать к ребенку, вывозить его за пределы учреждения — например, на мастер-классы, в кино. Может приглашать в гости или не приглашать в гости. Это вопрос прямой вовлеченности волонтера в жизнь ребенка. Главное здесь — осознание того, что волонтер подопечному друг.

Как правило, в программу мы берем детей старшего возраста, которые осознанно понимают, что волонтеры не намерены забирать их в семью. Однако после продолжительного общения (свыше полугода) и установки тесного контакта с волонтером, у некоторых детей невольно возникает вопрос: «Не заберешишь ли ты меня к себе?» Именно поэтому волонтеру важно очертить границы. Да, мы с тобой друзья, мне очень нравится с тобой общаться, но, к сожалению, забрать тебя к себе я не могу. Не нужно давать ребенку надежду и ложных обещаний. Важно очертить эти границы в самом начале общения с ребенком.

За свое участие в жизни ребенка волонтер несет ответственность: во-первых, перед нами (так же, как и мы перед ним). И, во-вторых, перед учреждением — так же, как и наша организация. И, безусловно, волонтер несет ответственность перед ребенком.

Вопрос денег также касается границ свободы деятельности волонтера. Надо понимать, что дети легко «разводят» волонтеров на деньги под предлогом «у меня нет денег на телефоне — я не смогу тебе позвонить». Чтобы избежать этого, на первом этапе нужно договориться, будет ли выделяться какая-то сумма денег ребенку или нет, если да — то куда она будет расходоваться.

Наша программа имеет рамки. Наша задача — выстроить хорошие взаимоотношения ребенка и волонтера, проинформировать волонтера об особенностях ребенка. Нашей задачей не является психотерапевтическая работа с волонтером и решение его внутренних конфликтов. В процессе общения с ребенком у волонтера могут раскрываться его собственные внутренние проблемы. Психотерапевтическая работа в таком случае, очевидно, рекомендована. Мы не беремся за работу с такими проблемами. Эта работа не относится к работе с ребенком. Ей должны заниматься другие специалисты.

Не оказывая такой психотерапевтической поддержки, мы очерчиваем границы деятельности нашей организации. Волонтер сюда приходит не для разрешения своих психологических проблем, а для корректной работы с подопечным. Мы

не берем на себя ответственность заниматься его личными проблемами.

Со своей стороны мы гарантируем личные и коллективные встречи с волонтером, полную его поддержку и информированность в отношениях с ребенком. У нас есть кураторы и помощники.

Есть запреты. Например, воспрещается религиозная и политическая пропаганда, занятия экстремальными видами спорта.

При этом нельзя сказать, что во всем остальном у волонтера полная свобода действий. Мы совместно с волонтером ставим цели, которые потом он старается достигнуть с ребенком. Мы направляем волонтера.

## Как программа работает на практике?

Приходя в программу минимум на один год, волонтер вместе с куратором прописывает 3 цели на год. Например, научить ребенка в уме считать в пределах двадцати (складывать, вычитать), научить делать выбор из двух вариантов чего-либо (скажем, при заказе еды), научить ориентироваться в метро.

Эти цели согласовываются с куратором, который оценивает их реалистичность. Если взгляд волонтера и куратора сходится, то волонтер начинает свою деятельность по достижению этих целей. Очень важно, что в постановке целей участвует куратор. Он может правильно скорректировать нереалистичные цели волонтера. Если цель правильно поставлена с учетом особенностей ребенка, то она, скорее всего, будет достигнута. В противном случае, в рамках одного года цель корректируется.

С конца прошлого года мы начали делать ежемесячные встречи волонтеров, где мы их собираем без детей. Приглашаем всех по желанию. В среднем приходят человек десять. Это одно из направлений по поддержке волонтеров. Здесь они общаются друг с другом, могут открыто обсуждать проблемы.

В таком кругу волонтеры понимают, что они не одни со своими проблемами, что кто-то встречался с чем-то похожим, что у других что-то получилось и т.д. Для волонтеров со стажем более года мы проводим специальные тренинги. Волонтерам, которые длительное время участвуют в программе, тоже требуется поддержка, чтобы они дальше продолжали общаться с ребенком.

То есть наша ответственность в отношении волонтеров и подопечных выражается, прежде всего, в том, что у нас разработаны определенные правила и условия, которые человек должен соблюдать. Есть понимание и опыт, согласно которому человек не только общается с подопечными, но и движется к определенным целям. Есть и система поддержки в виде профессиональных кураторов, которые по образованию психологи. Именно кураторы осуществляют оперативную поддержку волонтеров.

Мы ежемесячно организуем мероприятия для волонтеров с детьми. Стараемся, чтобы встречи были полезными, а не только развлекательными.

Обычно волонтер с ребёнком ходит, куда хочет: в театр, кино и так далее. Но раз в месяц — это наша ответственность. Мы находим помещение, организовываем чаепитие или мастер-класс. Например, встречи могут быть кулинарные, что особенно любят дети. Там они могут готовить пиццу вместе со своим старшим волонтером, общаться.

Мы посвящали встречи и тому, как сделать презентацию, как искать работу, какие есть профессии. Групповые встречи нужны для того, чтобы у ребёнка был опыт общения в группе, и через это он приобрел новые навыки. В этих встречах задействованы минимум один-два куратора. А волонтеры тут могут видеть взаимоотношения детей.

У нас сейчас новый проект. Все волонтеры мечтают хорошо трудоустроить своих подопечных, так как каждый ребенок становится дорогим и близким человеком. Мы стараемся помочь в трудоустройстве, но не в качестве простой передачи подопечного работодателю, а, скажем так, вместе с наставником.

## Как проходит взаимодействие волонтера с сотрудниками учреждений?

В детских учреждениях к волонтерам относятся по-разному. Много зависит от руководства. В каком-то учреждении волонтер не более чем субъект, который приходит и избавляет воспитателей от ребенка на целый день. Чаще всего волонтера воспринимают как подмогу. В этом случае отношение снисходительное.

В некоторых учреждениях волонтерская программа — дополнительные ресурсы для администрации. Если так, то приходится выстраивать границы. О волонтере думают, что он готов на разные работы — и занавески повесить, и полы помыть. Естественно, такого волонтера будут любить больше, чем того, кто этого не делает. Наша задача — организовать встречи с детьми. Но волонтер вправе откликаться на помощь учреждению.

Много зависит от стратегии учреждения. Если коллектив там сплоченный, по семейному типу, то это одна история. Тут от волонтера требуется немного больше. А если отношения формальные, то и отношение к волонтеру более формальное.

В детском учреждении ответственным за работу волонтеров является куратор. Почти всегда сначала отношение настороженное, но со временем, конечно, оно сменяется позитивным.

Волонтеры встречаются с детьми только из тех учреждений, с которыми у нас подписаны договоры. На основании документов мы «предоставляем» волонтеров.

## Какие этапы существуют в волонтерстве?

Начальный, установочный этап волонтерства в нашей программе — первые три-четыре месяца, когда волонтер приходит, у него есть определенные ожидания, которые за это время корректируются. Волонтер понимает, что он сможет сделать, а что — нет. Знакомится с реальностью.

Второй этап — период непосредственной работы с ребенком. Тут уже выстраиваются отношения, ставятся реальные цели, задачи. И здесь многое зависит от ребенка. Это момент «настройки» друг на друга. Можно сказать, что это такой этап, когда человек приходит к ребенку как на работу. Наставничество как работа. Наставник приходит, у него есть определенные цели и задачи, он их подстраивает под ребенка и они таким образом привыкают друг к другу, выстраивают коммуникацию. На мой взгляд, какая-то дружба, первое доверие появляются после первого года. Но у всех по-разному.

Если отношения развиваются, нарастают, то возникают какие-то другие цели и задачи, так как волонтер видит этого ребенка более глубоко. Но бывает и такое, что волонтер пытается, пытается, а ребенок стоит на месте. Но также после года бывает «кризис одного года», когда вроде всё, что ты хотел, уже сделал, а что можно еще — непонятно. И, соответственно, здесь проявляется работа куратора в плане выстраивания отношений, чтобы можно было искать какие-то другие цели и задачи, чтобы можно было дальше взаимодействовать с ребенком.

Если рассмотреть этапы более идеалистично, то сначала волонтер приходит с позицией «я готов отдать ребенку много». Далее эта позиция уходит в рамки того, что теперь я хочу достичь. Потом он понимает, что нужно делать что-то более конкретное, и он обращается к себе в плане своего внутреннего ресурса. Уже не воспринимает наставничество как фразу «какой я классный, прихожу, помогаю ребенку», а из разряда «я — педагог, воспитатель». И исходя из собственного ресурса я могу сделать вот это и вот это.

Надо понимать, что наши волонтеры вместе с детьми проживают целые периоды взросления и развития ребенка. Поэтому отношения ребенок – волонтер сильно зависят от того, сколько лет ребенку. Как и в семье. В детстве они более покладисты, для них важен авторитет взрослого, в подростковом возрасте отношения могут расклеиться в силу того, что ребенок меняется, появляются другие интересы, а волонтер еще не успел перестроиться. И у волонтера есть своя жизнь и свои какие-то

спады и подъемы. Поэтому такое вот наставничество — очень непростая история.

Расскажу реальный случай. Когда я пришла в программу, меня познакомили с ребенком, за первые три-четыре месяца я поняла его особенности. Поначалу я думала, что я такая общительная, я помогу ему, и он начнет общаться. А потом я столкнулась с тем, что ребенок стал меня игнорировать. И тут я поняла, что необходимо действовать по-другому. Быстро это не получится. Поэтому мой пыл достаточно быстро поугас, и я начала работать более рационально. Я поняла, что ребенок не общается не только со мной, но и ни с кем другим, но при этом он хотел волонтера, ему это было нужно. И стала подмечать такие моменты. Ребенок читал книжки, энциклопедии. Я не знала, с каким настроением будет ребенок, когда я к нему приеду. Я подписалась сама на эту работу, и раз в неделю должна была ездить работать с ним в течение года. Я продумывала, что мы будем делать при встрече, согласится ли на это ребенок. Спустя год общения, я поняла, что у нас начали складываться доверительные отношения, и в какой-то момент поймала себя на мысли, что приезжаю к ребенку не потому, что это нужно, а потому, что я реально хочу к нему приехать. И это уже новый уровень. Это уже желание приехать к ребенку, и ты хочешь что-то с ним вместе делать. Возникает вопрос — что, зачем? Но в конечном счете человек общается с ребенком потому, что ему интересно, и он для него близкий, важный — это основная, высшая мотивация, до которой может дойти волонтер.

В среднем пара волонтер – ребенок существует около трех лет. Часто общение прерывается по внешним причинам. Детей и даже подростков забирают в семьи. И не каждая семья готова принять не только ребенка, но и его друга. Основной процент закрытия пар — кардинальные изменения в жизни — переезд людей в другой город или страну либо рождение своих детей. Формально наша организация несет ответственность за пары, где дети до 23 лет. Понятно, что волонтер и его подопечный могут и дальше общаться и дружить, но мы такие пары уже не курируем.

## Как выстраивается алгоритм работы?

Начинается все с заявки от волонтера на сайте, в ответ на которую мы приглашаем человека на интервью. Спрашиваем, ознакомился ли человек с деятельностью организации. Перед интервью мы просим волонтера заполнить достаточно большое количество документов с личной информацией. Потом происходит индивидуальная встреча куратора и психолога с этим человеком.

Заявки заранее распределяются по кураторам. Куратор проводит интервью с человеком, когда проясняется основная мотивация и составляется психологический портрет. Проводится психологическое тестирование, где выясняются личностные качества.

После интервью и психологического тестирования (оно включает пять тестов) волонтер должен собрать определенный пакет документов, который нужен для нашей программы. Это справка об отсутствии судимости и справка из психоневрологического диспансера, три рекомендательных письма (от друзей, которые хорошо знают этого человека, и с работы, подтверждающее трудоустройство). Для нас это важные фильтры.

Все эти документы — обязательное требование, без них мы не берем в программу. Когда волонтер собрал пакет документов, прошел интервью, он допускается до тренинга. Тренинг большой, 16 часов (двухдневный семинар по выходным или пятидневный — по будням). В течение месяца волонтер должен этот тренинг пройти.

Смысл тренинга в том, чтобы цели, задачи, ожидания волонтера, наставника стали адекватными. Проводятся ролевые игры, кейсы, дискуссии, обсуждаются конфликтные моменты с детьми, организациями и учреждениями. Охватывается весь спектр взаимодействий, проясняются цели, задачи, границы, права и обязанности, безопасность и общение.

В программе тренинга есть список рекомендованной литературы, фильмов и т.д. Если человек захочет, он посмотрит.

После тренинга волонтер выбирает учреждение из нашего списка, в которое он хочет пойти. За каждым учреждением закреплены кураторы, один или два человека. Сейчас у нас шесть кураторов.

Таким образом, волонтер попадает в команду через выбор учреждения.

У куратора есть право не взять человека. Бывает такое, что в учреждениях немного свободных детей. Куратор, общаясь с этим волонтером, понимает, что волонтер не потянет ни одного из этих детей, которые есть в учреждении. Тогда мы предлагаем ему другие учреждения.

Для нас в приоритете вопрос ребенка. У нас нет такого, что куратор «не сработался» с волонтером. Какой бы волонтер ни был, но если он подходит ребенку, то формируется пара. Если куратор чувствует, что волонтер не сработается с ребенком, то ставится вопрос, готовы ли мы взять такого человека в программу. Иногда бывает, что на следующей встрече человек начинает показывать себя с другой стороны, чем на интервью и собеседовании. Тогда мы можем человеку отказать.

Детей мы не тестируем, они заполняют анкеты. Куратор знает всех своих подопечных.

Далее куратор знакомит волонтера с ребенком. Пару у нас подбирают куратор и психолог. В каких-то учреждениях мы сначала знакомим волонтера с администрацией, только потом с ребенком. В каких-то учреждениях — сразу с ребенком. Где-то администрация проводит мини-интервью. Руководство учреждений оставляет за собой право отказать.

Куратор знакомит волонтера с ребенком. Встреча происходит вначале втроем, если разговор завязался, то куратор их оставляет. Первая встреча обычно недолгая, около часа. Потом куратор «снимает» обратную связь с ребенка и волонтера, чтобы всем было комфортно. У волонтера и у ребенка есть право на раздумье — неделя. Если есть нестыковки, то необходимо прояснить ситуацию.

Если в течение недели ребенок и волонтер не передумали, то происходит следующая встреча. Волонтер может звонить куратору когда угодно, спрашивать. Если звонков нет, то кура-

тор звонит сам. После первой встречи связываемся через две недели, потом каждый месяц.

Волонтер каждый раз согласовывает встречу с учреждением. Теперь это его работа.

Если волонтер проработал больше года, мы предлагаем ему участвовать в другом тренинге. Его смысл — профилактика выгорания. Он проходит в течение одного дня. Это поиск ресурсов с мотивацией, с несбывшимися ожиданиями. Важно, чтобы волонтеры нашли новые ресурсы для общения с ребенком. Задача тренинга — терапевтическая, поддержать людей, найти новые ресурсы друг в друге.

Наша организация очень много работает именно с волонтерами. Мы вкладываем в волонтеров очень много.

## Как устроены «Старшие Братья Старшие Сестры»?

Программа работает в Москве и Санкт-Петербурге. У каждого офиса есть руководитель. Сотрудники программы — кураторы, которые осуществляют работу с детьми, подготовку волонтеров и психологическое сопровождение пар — участников программы. Есть волонтеры-наставники. У каждого — только один ребенок. Сотрудники нашей организации могут быть волонтерами-наставниками, а могут и не быть ими.

Кураторы делают свою работу с 10 до 18 часов, работают с детскими домами, волонтерами, детьми и получают за это зарплату. Количество пар, которые ведет каждый куратор, — от тридцати до сорока. Всего в Москве у нас около 200 пар, в Санкт-Петербурге — сорок пять.

Руководитель московского офиса также частично выполняет функции куратора. Устройство почти линейное. Есть один старший среди равных.

Всё, что связано с административной, финансовой частью, делает российский офис во главе с исполнительным директором организации.

Если организация участвует в благотворительных мероприятиях, направленных на собирание средств (к примеру, на благотворительном базаре), мы можем привлекать волонтеров. Но мы не можем их заставить, это добровольное дело. Мы делаем рассылку, где пишем о необходимой помощи. У кого из волонтеров есть желание и возможность, тот отзывается. Например, это может быть проведение мастер-класса, изготовление сувениров, организационная помощь и так далее.

Общий пиар и привлечение волонтеров — это дело российского офиса. Российский офис сообщается с компаниями-партнерами, например, по поводу проведения нашей презентации. К ее проведению привлекаются кураторы.

Кураторы обязаны вести отчет по парам. Для нас отчетность — это, прежде всего, статистические данные. Вернее, есть два типа отчетов. Первый тип отчетности сдается непосредственно руководителю: он носит статистический характер и необходим для планирования деятельности. Второй тип отчетности — качественный, где анализируются мероприятия. Есть также качественная отчетность об истории взаимоотношений волонтера и подопечного. Качественный анализ необходим больше для самого куратора.

Мы проводим и оценку эффективности нашей программы, пытаемся понять, что дает ребенку общение с наставником. Может, он и без наставника рос и развивался. Есть определенные срезы — в начале взаимоотношений и после каждого года общения. Эта информация обрабатывается и публикуется. Мы реально бьемся за качество, и это инструменты, которые помогают нам его поддерживать.

Волонтеры в основном приходят по «сарафанному радио». Например, друзья и знакомые тех, кто уже участвует в программе. Приходят и через сайт (если человек, например, целенаправленно ищет какие-то волонтерские организации и ему понравилась идея наставничества), и через школы приемных родителей. Кроме того, работает реклама в социальных сетях, а также печатная реклама.



## Как работает служба добровольцев «Милосердие»?

*Ирина Мерная, руководитель православной службы добровольцев «Милосердие»*

### О волонтерах и их служении

Волонтер — это человек, который выразил желание помогать людям, нуждающимся в какой-то помощи и поддержке. Могут быть разные люди, конечно. И все же мы как православная служба ожидаем, что частью этих людей движет церковная мотивация. Но это не является определяющим критерием. Если человек неверующий хочет стать волонтером, мы очень этому рады.

По отношению ко мне как к руководителю службы добровольцев и по отношению к сотрудникам волонтер — это такой друг-соратник.

Подопечных мы называем «друзья под опекой». В этом выражено наше отношение. Это принципиальная позиция. Поэтому задача добровольца — не просто оказать некий набор услуг, но так или иначе включить этого человека в свою жизнь. Это неформальные отношения. Они могут перерасти в более дружеские. Подопечные воспринимаются не просто как объект оказания помощи.

Если говорить о нашей службе с церковных позиций, то можно сказать, что и волонтеры, и подопечные, и сотрудники — все мы братья и сестры во Христе. Большая часть волонтеров — православные христиане, им это понятно. Мы собраны вокруг храма, поэтому чувствуются даже некоторая семейность и дружеские отношения.

И при этом мы — все же организация. Мы доросли до этой цифры — 1500 активных добровольцев. В общей базе более

3000 человек. Нам стало понятно, что только лишь с помощью добровольческого ресурса мы с координацией уже не справляемся. Поэтому своего рода структурность и формализация — это вынужденная ситуация. У неё есть свои очевидные плюсы, но при этом есть какие-то минусы, которые теряют интонацию дружбы. У нас достаточно высокий процент активных волонтеров, тех, что в течение ближайшего месяца будут что-то делать.

Среди волонтеров больше женщин — 75 процентов. Средний возраст на момент прихода в службу — 33 года.

### Ресурсы волонтера

Основные ресурсы волонтера — это, во-первых, его время, которое он может уделить какому-либо виду помощи. Второй ресурс — это возможность личного участия, его заинтересованность в жизни друга под опекой. Третий ресурс — это умения добровольца. У нас много добровольцев. Каждый из них обладает какими-то своим знаниями, талантами, умениями, иногда даже совершенно неожиданными. Когда возможность применить свои знания и какие-то умения складывается у нескольких людей — получается совсем хорошо. Кто-то — юрист, а кто-то умеет рисовать, еще один готов предложить какую-то организационную помощь или инициативу по привлечению средств. Всё это вместе складывается в очень красивую мозаику.

Понятно, что ресурс, особенно ресурс времени, очень сложный и относительный. Сегодня время есть, завтра времени нет. А послезавтра человек поменял работу, у него сменился график, и он может только сочувствовать нам издали. Это ресурс, конечно, очень непостоянный.

Есть, например, добровольцы, которые приходят к нам в состоянии безработности. Да, вот сейчас я ищу работу, я понял, что у меня есть время и я готов потратить свое время на какие-то ваши дела. И таких довольно много сегодня. Кто-то будет искать работу месяц, кто-то — полгода. А кто-то придет через три дня и скажет: «У меня изменились обстоятельства», — и так и не приступит к помощи.

С такими добровольцами, которые пришли на непонятный период, с одной стороны, очень приятно работать — они сегодня могут закрыть сразу несколько просьб. Но в перспективе работать с таким добровольцем сложно, потому что в какой-то момент он может сказать: «Я нашел работу и больше не могу помогать». И на все просьбы, которые один человек брал на себя, придется искать новых помощников. Те, кто недолго и очень интенсивно помогал, чаще всего уходят, найдя работу. Остаются те, кто успел «заболеть» идеей помощи нуждающимся и правильно рассчитал свои силы.

У нас была девушка. Она два года искала работу. Это было до кризиса. У неё были всякие пожелания к будущей работе, мечтания, были какие-то ресурсы, на которые она могла жить. Она два года плавно искала работу и при этом активно помогала нашим друзьям под опекой, со многими познакомилась, прониклась к ним симпатией, уважением. Она с нами, конечно, осталась после того, как нашла работу.

## Каковы мотивы волонтеров?

К нам приходит много людей с церковной мотивацией. Их не меньше трети. В Евангелие сказано: «Кто напоил и накормил, одел, обул жаждущего, голодного, раздетого, тот войдёт в Царствие Небесное. А кто всего этого не сделал, не посетил больного — не войдёт в Царствие Небесное». Люди приходят в нашу добровольческую службу потому, что им хочется исполнить Евангелие. Кому-то сердце подсказывает. Кто-то приходит потому, что духовник сказал. Для нас и та, и другая мотивация вполне приемлемы. Но нужно, чтобы человек сам хотел помогать. «Духовник сказал» — это, в принципе, неплохая мотивация. Если человек не хочет — он и не придёт, кто бы и что ему ни говорил. Добровольцы, которые приходят по послушанию, — хорошие добровольцы, если это, действительно, послушание. Работа в коллективе требует умения слышать человека рядом, слышать, что хочет подопечный, сделать именно то, что ему нужно, а не то, что я придумал.

Конечно, есть и свои особенности. Люди верующие в субботние и воскресные дни, в церковные праздники хотят быть в храме на богослужении. И иногда случается, что непросто найти добровольца, если помощь нужна именно в это время и по объективным причинам это нельзя перенести.

Есть и другие мотивации. Очень часто встречается желание быть хоть кому-то нужным, хоть кому-то полезным. Кто-то хочет научиться милосердию. Вот примеры из анкет: «Чем больше улыбок — тем чище мир»; «Просто хочу помогать»; «Нравится делать добро»; «Очень люблю детей, есть свободное время»; «Людей нуждающихся — огромное количество, а тех, кто помогает им — очень мало, поэтому хочу стать одним из них»; «Есть свободное время, пока не работаю»; «Пытаюсь жить духовной жизнью, посоветовал обратиться наставник».

Есть у людей мотивы, с которыми непросто работать. Сложный мотив — это желание усыновить ребёнка. Человек приходит к нам с желанием усыновить, но пока он сам ощущает, что не готов к такому ответственному шагу, поэтому он хочет кому-то помогать, возможно, какому-то ребёнку. Потом, возможно, он его усыновит.

Или человек хочет присмотреть ребёночка, а потом его усыновить. Сложно потому, что, во-первых, мы практически не работаем в детских домах для здоровых детей, а большинство усыновителей хотят видеть голубоглазого светловолосого здорового ребёночка без предысторий и болезней. Во-вторых, даже если этот потенциальный усыновитель всё-таки попал в детский дом, больницу, ещё куда-то, с нашей помощью, увидел там этого подходящего ему ребёночка, то не факт, что дальше всё сложится именно так, как хочется. Могут возникнуть проблемы с документами — надо пройти Школу приёмных родителей, собрать справки, надо чтобы у этого ребенка был статус, при котором его можно усыновить или взять под опеку. И если у добровольца и ребенка уже сложились такие отношения, что они видят себя одной семьей, и вдруг возникают бюрократические препятствия или кто-то успевае усыновить этого ребенка раньше, то для обоих это становится большой травмой.

Тяжело работать с людьми, которые пришли спасать мир. Это выражается в какой-то повышенной энергичности, желании помогать сразу везде, в неумении слышать человека рядом, в представлении о том, что я единственный знаю, как надо. У них какая-то внутренняя модель того, что они должны сделать, что это обязательно, с их точки зрения, будет всем полезно.

Бывает, приходят люди с явным желанием помочь человеку с проживанием и с надеждой на приобретение его жилплощади через какое-то время. Таким людям мы отказываем.

Нечасто, но приходят люди с каким-то недугом или люди с очень низкой планкой образования. Таким мы предлагаем пассивную деятельность. Мы говорим: «К сожалению, по нашему опыту вам будет сложно справиться здесь, давайте попробуем что-то более простое. Может быть, вам понравится, подойдёт. Посмотрим, может быть через какое-то время вы сможете делать то, что вы сказали».

Я не готова пускать один на один к подопечным тех, кто слишком резко разговаривает или обидчивый, конфликтный.

## Как становятся добровольцем?

У нас есть два момента. Во-первых, собеседование с координатором и священником, перед которым новый доброволец заполняет анкету. Там мы спрашиваем контактную информацию, когда и где человеку удобно помогать, почему он решил стать добровольцем. Человек пишет в двух предложениях, почему он пришёл. Там достаточно стандартные формулировки, что-то вроде: «Вера без дела мертва». На первом этапе нас это устраивает. Через некоторое время мы приглашаем новичков на трехчасовой тренинг-семинар под названием «Школа добровольцев». Задача встречи: рассказать подробнее о правилах, о технике безопасности. На этой встрече мы пытаемся проговорить мотивацию человека. Некоторые сами начинают рассказывать достаточно подробно свою историю, кому-то приходится задавать дополнительные вопросы. Это нужно, чтобы понять, что за человек пришел, чего он хочет,

помочь ему выбрать направление, в котором он сможет себя реализовать.

Двухэтапность входа и пауза между этими этапами были устроены специально. Иногда после первой встречи человек понимает, что он пришел не туда или что у него на самом деле нет возможности помогать.

## О поддержке волонтеров

На первом этапе работы с волонтерами мы их не мотивируем. К нам приходят на первую встречу люди, так или иначе замотивированные. Они хотят помогать. Дальше, когда уже человек пришёл и начал помогать, важно эту мотивацию поддерживать, бороться с выгоранием. Чтобы доброволец понимал, что то дело, которое он делает, действительно нужно.

У нас немало рутинной простой работы, на которой можно выгореть, потерять смысл. Бывают и сложные подопечные на дому, для работы с которыми нужны стрессоустойчивость и правильное отношение. Вот бабушка со сложным характером, у неё какая-нибудь действительно сложная ситуация. Если к ней не прийти, не приготовить эту еду — она помрёт с голоду. Но и волонтеры тоже люди, они могут не выдержать постоянных упреков, антисанитарии или, наоборот, чрезмерно трепетного отношения к чистоте и т.д.

И вот наша задача добровольца поддержать. Как минимум не отправлять его одного к таким бабушкам, потому что вдвоём как-то проще объяснять смысл, показать результат. Рассказывать истории про святых, которые оказывались в подобных ситуациях, и о том, что их утешало и укрепляло.

Есть у нас встречи, молебны об умножении любви, литургия. Тут можно, во-первых, помолиться о всех этих сложных ситуациях, во-вторых, задать вопросы духовнику, священникам, которые присутствуют, координаторам. Можно видеть других добровольцев, которые, на самом деле, с тем же самым сталкиваются, и кто-то может быть нашёл какие-то рецепты, как это всё делать, решать.

## О свободе, инициативе и правилах

Конечно, доброволец — это тот, кто сам пришел, кто во многом свободен. Но он так или иначе всё-таки вписывается в нашу структуру и принимает те направления работы, которые есть. Мы, например, не помогаем бездомным кошечкам и собакам, у нас такого нет. Принимает те правила, которые предлагаются службой.

Каждый волонтер может что-то предлагать. Очень хочется, чтобы добровольцы брали на себя больше ответственности, чтобы была инициативность, чтобы они что-то предлагали. Но, к сожалению, не все добровольцы готовы потом взяться за реализацию того, что они предложили. Приходится как-то варьировать. С одной стороны, мы готовы давать свободу творчества, но есть, конечно, ограничения, связанные с тем, что у нас служба православная. Не все методы приемлемы.

Скажем, есть предложение сделать концерт. Но не любых исполнителей, а тем более «звезд» мы можем пригласить. Или мы не можем устроить развлекательное мероприятие в Страстную пятницу. В рамках таких границ доброволец может предлагать довольно много всего. При этом, конечно, эта инициатива должна как-то встроиться в структуру. Иногда это бывает достаточно сложно.

Чаще всего новые волонтеры приходят не с инициативой, а с просьбой: дайте мне что-то локальное, простое. Для них проще, если мы им скажем: вот здесь режем ленточки, здесь моем полы, здесь бабушку надо отвезти в больницу и т.д.

И если говорить о помощи подопечным, то очень хочется, чтобы приходящий помогать человек не просто приготовил еду и купил лекарства. Если, пока они варили суп и разговаривали, доброволец понял, что другу под опекой нужна консультация врача или нужно помочь решить какой-то юридический вопрос, чтобы он нашёл именно тех, кто может это сделать, если он сам не юрист и не врач, как-то больше вписался в это, в жизнь этого человека.

У нас есть правила. Они зафиксированы в памятке добровольца. Там речь идет больше об отношении с подопечными и с учреждениями, в которые приходит доброволец. Написано и то, что очень важно не забывать о том, что есть координаторы и советоваться с ними в случае какой-то сложной ситуации — это важно. Если у того человека, которому мы помогаем, есть конфликт с родственниками, то важно не вмешиваться в этот конфликт, и не принимать ни одну из сторон.

Категорически запрещено брать деньги у подопечного. Пожилые люди часто пытаются дать денежку: «А вдруг ты ко мне в следующий раз не придешь?».

Координатор может что-то посоветовать, высказать своё мнение, может быть, достаточно категорично высказать в каких-то случаях, если это необходимо. Но всё равно действует доброволец.

За несоблюдение правил или за какие-то плохие дела мы можем отчислить из волонтеров.

## Про ответственность

Ответственность волонтера по отношению к подопечному выражается в том, чтобы, прежде всего, исполнять то, что он обещал. Важно помнить об этом в тот момент, когда хочется дать какое-либо обещание, и вот момент, когда настало время это выполнять. Ответственность должна быть и в появлении неформального отношения. То есть нужно стараться всё-таки помочь больше, чем попросили, если это необходимо, но при этом понимать какие-то границы и не лезть со своей чрезмерной инициативой, с тем, с чем человек, которому ты помогаешь, не согласен, не готов к этому.

Важно советоваться с координаторами и другими добровольцами и помнить о том, что человек выступает не только от своего имени, но и от имени службы и всё-таки не вступать в какие-то конфликты в тех учреждениях, где он помогает.

Ответственность службы по отношению к волонтеру — принять его с радостью и любовью, найти какое-то подходящее

для него занятие. Важен с нашей стороны диалог — попытка выяснить, чего хочет человек, и из нашего многообразия предложить ему какие-то подходящие варианты. Сейчас у нас 300 адресных подопечных на дому, 19 государственных медицинских и социальных учреждений и 24 социальных проекта Православной службы помощи «Милосердие».

Наша ответственность — это и морально-духовная поддержка в процессе добровольческого служения.

Тут роль координатора — в том, чтобы не оставлять добровольца одного, периодически звонить, спрашивать, как у него дела, какие сложности, какая ситуация у подопечного, может быть, что-то еще нужно. Вообще, интересоваться жизнью добровольца. Иногда бывает, что люди, которые пришли помогать, сами сталкиваются с какими-то сложностями, болеют, могут быть домашние дела. Это поддержка в виде внимания, понимания жизненных обстоятельств волонтеров, его отношений с подопечными, может, где-то нужна помощь.

У нас совместные литургии, молебны, празднования Рождества и Пасхи — мы стараемся устроить хотя бы небольшой праздник. Устраиваем ежегодные слеты на даче православных детских домов. Перед нами стоит задача подготовить территорию к новому сезону, но, при этом, должно присутствовать и общение, и игры, и всякие конкурсы, мастер-классы, тренинги. Имеют место просмотры кино, выездные мероприятия. Очень значимы для волонтеров беседы со священниками и епископом Орехово-Зуевским Пантелеимоном.

Если случается какая-то конфликтная ситуация, мы заступаемся за добровольца. Если он прав, конечно.

Есть еще такой аспект, что хоть мы и православная служба, но принимаем людей не только православных. Мы, конечно, хотим поделиться своей радостью и вестью о Христе, жизнью церковной, радостью служения, но если человек не хочет приходить на эти встречи, то мы не можем его заставить туда приходить.

Есть у нас и мастер-классы по подготовке к благотворительным ярмаркам. Бывают также экскурсии в музеи, туда могут пойти все.

## Как принимают в волонтеры?

Каждое воскресенье в 11:45 у нас проходят групповые встречи для новых добровольцев в храме царевича Димитрия. Собеседование — один из элементов этой встречи.

Сначала проводим небольшую презентацию о направлениях деятельности, чтобы человек вообще понимал, куда он попал или нет. Потом собеседование со священником и координатором, индивидуальное с каждым, т.е. они по очереди подходят к священнику и к координатору. Священник задает некоторые обязательные вопросы о том, насколько человек воцерковлен, и другие вопросы по желанию, делает некоторые пометки, которые отдает координатору. И координатор беседует с пришедшими людьми, уточняет те вопросы, которые для него важны.

На этой встрече заполняются анкеты. Мы выдаем памятку о всех наших правилах. Каждую неделю приходят от пяти до пятнадцати человек.

Наша задача — помочь человеку сориентироваться, куда ли он пришел и, по возможности, выбрать направление.

Мы изначально предполагаем, что человек знаком с общей информацией. Мы не рассказываем на этой встрече о нашем устройстве и т.д. Все это есть на сайте. После этой общей встречи — чаепитие для более неформального знакомства. На него, конечно, не все остаются.

Потом мы приглашаем тех, кого готовы принять в нашу «Школу добровольцев». Тренинги проходят по графику. Встреча длится около трех часов. На ней мы более подробно общаемся с новичками-волонтерами, еще раз рассказываем о службе «Милосердие». Там я делаю акцент в основном на том, какие у нас есть дополнительные полезные ресурсы, чтобы человек тоже понимал, что он не один в поле воин, но и еще чем-то может воспользоваться.

Например, телефон справочной службы «Милосердие» — это канал поступления просьб. Кроме того, там можно записать человека на консультацию к добровольцам-юристам. Если человек позвонит и скажет, что хочет побеседовать

со священником, его соединят с дежурным священником. И в данный момент этот телефон также является контактным телефоном нашей группы работы с просителями. Это материальная помощь — начиная от продуктового набора и заканчивая сбором средств на лечение. Для нас важно, чтобы человек ориентировался и в других направлениях.

Важно, чтобы он знал, куда обращаться. И дальше я называю пять-шесть направлений, где у нас сейчас особенно не хватает добровольцев. Не называю все, но делаю акцент, где сейчас ресурсы были бы особенно полезны.

Потом мы с ними знакомимся. У меня есть самые разные картинки, я прошу выбрать по одной, ассоциирующейся с понятием «доброволец», и как-то это прокомментировать. Познакомиться и понять внутреннее отношение человека к этому служению.

Для этого я прошу продолжить фразу «Я здесь потому, что...», чтобы понять мотивацию человека. Потом мы беседуем про ответственность и неотвеченность добровольца. За что доброволец отвечает, а за что — нет.

В конце тренинга я даю контакты координатора учреждения или направления, которое выбрал доброволец.

## Организация работы волонтеров по направлениям

Среди учреждений, где мы помогаем, есть больницы. Они делятся на два типа: взрослые и детские. Во взрослых — чаще всего отделения неврологии, травмы, где могут находиться лежачие люди. Там добровольцы осуществляют помощь по уходу, сопровождение на процедуры, обследования. В этих больницах мы пытаемся выстроить график постоянного присутствия волонтеров. Во многом нам удается. Пробелов мало.

Иногда просят о дежурствах с детьми-сиротами, находящимися на лечении. В этом случае необходимо выстраивать график так, чтобы рядом с ребенком постоянно был кто-то из взрослых.

В детских больницах добровольцы чаще всего занимаются организацией досуга. Например, в больницу им. Гельмгольца группа из пяти-десяти добровольцев приходит несколько раз в неделю. Там помогают именно группой. В другие больницы можно прийти в любой день и выбрать любое время для посещения, согласовав свой приход с координатором.

Есть государственные детские дома-интернаты (центры содействия семейному воспитанию, как они по-новому называются). Там есть разные варианты, в зависимости от учреждения. Если в общем, то это уход за детьми, прогулки и «развивающие занятия».

Есть посты на дому. Это помощь пожилым, инвалидам, семьям с детьми-инвалидами, многодетным семьям. Семьи и одинокие люди, престарелые, инвалиды могут адресовать нам запрос на адресную помощь по разным поводам. Иногда уборка, иногда приготовление еды, иногда просто подежурить, потому что человек один, сопроводить в больницу или в храм, погулять, помочь разобраться с компьютером. Координаторы по округам или районам все это курируют. У координатора, ответственного за тот или иной район, есть помощник-доброволец обычно. Районные координаторы — все штатные сотрудники, потому что без этого никак при наших объемах.

К людям, нуждающимся в помощи, волонтеры ходят по одному, при необходимости — по двое. Кто-то ходит к одной бабушке раз в месяц — и всё, кто-то может ходить к нескольким людям или даже участвовать в нескольких направлениях.

Запросы попадают в базу данных, и их видит координатор. И если они попадают на его территорию, то он берет их себе. У каждого координатора по округу или району есть понимание, какие добровольцы живут в этом округе, кого можно привлечь.

Еще у нас есть перевозки. В этом направлении всегда много просьб. Вот приехала мама с ребенком-инвалидом в Москву на лечение, нужно отвезти их от вокзала до больницы. Плюс есть еще наши внутренние задачи, скажем, мы готовим мероприятие и нужно что-то отвезти.

Есть и православные детские дома. Их три. В двух из них совсем не нужна помощь добровольцев. В одном доме — куда

весной 2015 года переехали дети-инвалиды из государственного интерната, добровольцы сопровождают детей на занятия в школу, гуляют с ними, дружат с ними, делают уроки, занимаются самыми разными видами творчества, помощи, развивают.

Есть и помывочная бригада — это добровольцы, по большей части специально обученные, которые готовы мыть лежащих подопечных на дому. Это уже элемент патронажной службы.

Добровольцы участвуют и в акциях. Ко мне от ответственного за какое-то мероприятие поступают запросы. Ответственный сам формирует волонтерские вакансии и мне о них сообщает. Моя задача — найти этих людей. Понять этого человека, который эту задачу сформулировал, задать какие-то уточняющие вопросы, что-то скорректировать совместно, потом найти добровольца или добровольцев, адекватно их проинструктировать и совместно с тем сотрудником провести мероприятие.

В среднем волонтеры у нас помогают три года. Но есть и такие, кто все десять лет нашего существования с нами.

## Система управления

Местом, пространством общения у нас является интернет-форум.

Координаторов мы часто берем из волонтеров. Но есть несколько координаторов-сотрудников, которые изначально пришли к нам на работу, — мы стали большими и этот коллектив уже невозможно координировать в свободное время. И есть координаторы-добровольцы, которые отвечают за какой-то свой маленький кусочек, за помощь в этом конкретном учреждении.

Конечно, предпочтение отдается кадрам из числа более опытных добровольцев, но есть и те, кто пришел «с улицы» и мы взяли их в штат. Хорошо, конечно, если человек знаком с нашей структурой и сам помогал, и других добровольцев знает.

Задача нашей службы добровольцев — обеспечить все направления волонтерами.

Примерно раз в месяц у нас происходит координационный совет, на который приглашаются все координаторы. Процентом 70–80 приходят всегда. Стопроцентной явки не бывает. Все новые координаторы и помощники координаторов утверждаются лично епископом Орехово-Зуевским Пантелеимоном, духовником нашей службы.

Этот совет существует для решения текущих вопросов, также он проводится для того, чтобы руководство и епископ Пантелеимон были в курсе происходящего. Каждый раз мы составляем список вопросов от координаторов.

Координаторы сегодня — большей частью мои подчиненные. Мне они докладывают, кто куда пошел, к каким подопечным.

Всего координаторов, помощников-волонтеров и сотрудников — около 50 человек, численность все время меняется. А под ними уже рядовые волонтеры, которые делают свою работу.

## Если у вас остались еще вопросы, давайте общаться!

Мы открыты и готовы к общению. Весь наш опыт и знания доступны в учебных и консалтинговых программах Школы социального волонтерства.

Школа социального волонтерства — это проект Добровольческого движения «Даниловцы» и «Союза волонтерских организаций и движений» по работе с волонтерами, координаторами волонтерских групп, волонтерскими организациями и бизнесом. Мы единственное и самое авторитетное сообщество экспертов в области социального волонтерства в России. Школа — это первая и уникальная в России площадка развития технологий социального волонтерства.

Это значит, что мы:

▣ имеем уже 8-летний опыт стабильной и успешной работы с нашими подопечными из больниц, детских домов, интернатов;

▣ научились и освоили каждую деталь волонтерской работы: от ответа на вопрос «кто такой волонтер» и до тонких настроек работы зрелых волонтерских групп;

▣ наработали серьезный опыт в создании и поддержке долгосрочных и регулярно работающих волонтерских групп;

▣ продолжаем постоянно исследовать данную тему, публикуем статьи, издаем книги;

▣ имеем профессиональную экспертную команду практиков в области социального волонтерства из 12 человек, знающих и любящих свое дело;

▣ имеем годовой план обучения полного цикла и несколько тематических модулей;

▣ разработали учебные онлайн-курсы о социальном волонтерстве;

▣ делимся опытом в регионах России;

▣ выпустили первую в России книгу на нашу тему: «Социальное волонтерство: теория и практика» (pdf версию можно получить у нас);

▣ состоим в профильных благотворительных сообществах и постоянно приглашаем экспертов;

▣ можем обучить с нуля всем аспектам волонтерства;

▣ можем оказывать постоянное консультирование и поддержку.

Для нас очень важно, чтобы знания и опыт, накопленные благотворительными и волонтерскими организациями, работали на весь некоммерческий сектор и помогали большому и малому бизнесу в сфере корпоративного волонтерства и благотворительных программ.

Что мы предлагаем?

1. Учебные тренинги, мастер-классы, семинары на базе Школы в соответствии с расписанием, опубликованным на сайте (около 100 учебных занятий в год);
2. Учебную и методическую библиотеку и видеотеку (более 200 позиций).
3. Дистанционное онлайн-обучение по 3 направлениям: для волонтеров-новичков, для опытных волонтеров, для организаторов волонтерской деятельности.
4. Практику для волонтеров в социальных и медицинских учреждениях г. Москвы в составе 18-ти волонтерских групп Добровольческого движения «Даниловцы». Работа новичков в волонтерских группах под присмотром опытного координатора группы — это простой и безопасный способ познакомиться с социальным волонтерством, попробовать свои силы и сделать доброе дело. Большой выбор групп дает возможность быть волонтером именно там, где есть желание.



5. Учебные курсы или отдельные занятия на базе бизнес-компаний. Мы готовы разработать и провести тренинги, мастер-классы, семинары и деловые игры на тему социального волонтерства.
6. Консультации для организаторов волонтерской деятельности. Консультации могут быть в виде семинаров, коуч-сессий, вебинаров и т.д.

Свяжитесь с нами, и мы поможем вам запустить социальное волонтерство под ключ.

**Сайт:** <http://volonter-school.ru>

**E-mail:** [danilovcy-dd@yandex.ru](mailto:danilovcy-dd@yandex.ru)

**Тел.** 8 (499) 788-73-87