

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

# КООРДИНАТОР ВОЛОНТЕРОВ В СОЦИАЛЬНОМ ВОЛОНТЕРСТВЕ

АЛЕКСЕЕВСКАЯ ЛИДИЯ,  
БЕЛАНОВСКИЙ ЮРИЙ,  
МЕЩЕРИНОВ АНДРЕЙ



ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ “ДАНИЛОВЦЫ”  
МОСКВА, 2025

Учебное пособие подготовлено в рамках проекта «Система последовательного и устойчивого волонтерства в социальной сфере г. Москвы», реализуемого Движением "Даниловцы" на средства гранта Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы.

## Аннотация

Учебное пособие посвящено теории и практике социального волонтерства и подготовке координаторов волонтерских групп. Оно объединяет систематизированный опыт Добровольческого движения «Даниловцы», накопленный за многие годы работы в социальных и медицинских учреждениях, и отражает ключевые ценности, подходы и методы работы с добровольцами. В книге сочетаются аналитический взгляд на природу социального волонтерства и практические рекомендации для тех, кто организует и сопровождает волонтерскую деятельность.

Пособие состоит из двух частей: теоретической, в которой излагаются основы социального волонтерства, его логика, аксиомы и специфика взаимодействия с подопечными, а также практического курса, включающего сценарии занятий, упражнения и методические советы для тренеров и координаторов. Такой подход позволяет не только понять идеологию и ценностную базу добровольчества, но и получить готовый инструмент для обучения и сопровождения волонтеров в реальных проектах.

Книга адресована координаторам волонтерских групп, действующим и будущим, сотрудникам НКО, педагогам и тренерам, а также всем, кто хочет профессионально заниматься организацией социального волонтерства. Она будет полезна как справочник, учебное пособие и практическое руководство в сфере добровольческой деятельности.

© Добровольческое Движение «Даниловцы», 2025

© Парастаева Л., обложка и иллюстрации, 2025

Выпускающий редактор: Сошникова А.И.

## Оглавление

<b>Отзывы об учебном пособии.....</b>	<b>9</b>
Оксана Владимировна Шалыгина,.....	9
Анна Львовна Битова,.....	10
Матвей Андреевич Масальцев,.....	11
Наталья Ивановна Горлова,.....	12
Оксана Васильевна Коротеева,.....	14
Инга Николаевна Моисеева,.....	15
Юрий Борисович Калашников,.....	16
Ксения Витальевна Бондаренко,.....	17
<b>Об авторах учебного пособия.....</b>	<b>19</b>
<b>ЧАСТЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ КООРДИНАТОРОВ.....</b>	<b>20</b>
<b>Введение.....</b>	<b>21</b>
Как появился учебный курс.....	21
Для кого предназначена книга.....	22
Как пользоваться этим пособием.....	22
Ценности, которые мы хотим передать.....	23
Слова благодарности.....	23
Глоссарий ключевых понятий.....	25
<b>Раздел 1. Классификация волонтерской деятельности, модели волонтерских организаций.....</b>	<b>28</b>
Глава 1. Классификация волонтерской деятельности.....	28
1. Два основных рода волонтерской деятельности.....	29
Волонтерство активизма.....	29
Волонтерство реальных дел.....	30
2. Типы волонтерской деятельности.....	30
Волонтерство мероприятий.....	31
Волонтерство задач.....	32
Волонтерство отношений.....	33
Ключевые различия между типами волонтерства.....	33
Глава 2. Модели волонтерских организаций (краткое описание).....	35
1. Обзор основных моделей.....	35
Модель «Неисчерпаемый источник».....	36
Модель «Сообщество».....	37
Модель «Гроздь винограда».....	38
О сервисах в моделях волонтерских организаций.....	39
2. Как выбрать модель для волонтерской организации?.....	39
Приложение 1. Опросник для выбора модели волонтерской организации.....	46
Приложение 2. Таблицы для описания моделей волонтерских организаций.....	49
Таблица для проработки модели «Неисчерпаемый источник».....	49
Таблица для проработки модели «Сообщество».....	50
Таблица для проработки модели «Гроздь винограда».....	51

<b>Раздел 2. Введение в социальное волонтерство: смысл, логика, аксиомы.....</b>	<b>52</b>
Глава 1. Смысл и логика социального волонтерства.....	52
1. Основания для социального волонтерства: почему оно важно и нужно?.....	52
2. Отличительные особенности социального волонтерства.....	53
3. Условия, при которых люди готовы помогать.....	55
4. Смыслы социального волонтерства: что движет волонтерами?.....	57
5. Логика социального волонтерства.....	58
Глава 2. Аксиомы социального волонтерства.....	60
1. Аксиомы социального волонтерства.....	60
2. Как координатору работать с аксиомами социального волонтерства?.....	61
<b>Раздел 3. О подопечных и волонтерах.....</b>	<b>64</b>
Глава 1. О подопечных.....	64
1. Кто такие подопечные?.....	64
2. Какие бывают подопечные?.....	64
3. Специфика жизни подопечных.....	67
4. Надежды и ожидания подопечных.....	67
5. Опасения и тревоги подопечных.....	68
6. Что подопечный получает от волонтеров?.....	69
Глава 2. О волонтерах в отношении к подопечным.....	71
1. Ожидания волонтера.....	71
2. Что получает волонтер?.....	72
3. Чего боятся волонтеры?.....	73
Глава 3. «Молекула» — отношения волонтера и подопечного.....	75
1. Суть «молекулы».....	75
2. Особенности отношений «волонтер-подопечный».....	76
3. Роль координатора в контексте «молекулы».....	78
Глава 4. Границы ответственности волонтеров: что это, зачем нужны и какие бывают.....	80
1. Об ответственности волонтера.....	80
2. Какие бывают границы ответственности волонтера?.....	81
3. Чем плохо непонимание границ ответственности?.....	83
4. Координатор и границы ответственности волонтера.....	83
О правилах.....	84
Как координатор помогает установить границы?.....	84
Вопросы, которые помогают составить правила для волонтеров.....	85
Глава 5. Формы работы с подопечными в социальном волонтерстве.....	87
1. Цели и смыслы волонтерской помощи.....	87
Детские больницы: снятие жизни с паузы.....	87
Социальные учреждения для людей с ОВЗ: принятие, обучение и адаптация.....	87
Подростки: навыки для самостоятельной жизни.....	88
2. Формы работы с подопечными.....	89
Творческий мастер-класс.....	89
Атмосфера принятия и свободное творчество.....	90
Общее время «лицом к лицу».....	92
Работа на результат и жизненные навыки.....	94
<b>Раздел 4. Координатор волонтеров.....</b>	<b>96</b>
Глава 1. Координатор в социальном волонтерстве.....	96

1. Что значит быть координатором?.....	96
2. Разница между волонтером и координатором.....	97
Личное решение волонтера и долг координатора.....	97
Зоны ответственности.....	98
Роль на встрече с подопечными: действие и присутствие.....	98
Кто такой координатор в глазах волонтеров?.....	99
Координатор для благополучателей.....	100
Свобода волонтера и ограничения координатора.....	100
Ответственность и ее распределение.....	101
Личное и профессиональное в роли координатора.....	101
3. Особенности и трудности работы координатора.....	102
Основные особенности работы координатора.....	102
Основные трудности работы координатора.....	103
Глава 2. Функционал координатора.....	105
1. Координатор волонтеров в модели «Сообщество».....	105
Ключевые особенности работы координатора в «Сообществе».....	105
Функционал координатора в «Сообществе».....	106
2. Координатор волонтеров в модели «Гроздь винограда».....	107
Ключевые особенности работы координатора в «Грозди винограда».....	108
Функционал координатора в «Грозди винограда».....	108
Глава 3. Личный стиль координатора волонтеров: как найти свой путь.....	111
Почему это так важно.....	111
Основные составляющие личного стиля.....	112
Как определить свой стиль?.....	112
Что значит иметь личный стиль с точки зрения работы координатора?.....	113
Глава 4. Волонтерская группа. Организация, управление, особенности.....	116
1. Волонтерская группа — основной элемент социального волонтерства.....	116
Что такое волонтерская группа и почему групповая работа важна?.....	116
Положительные стороны групповой работы.....	117
Чем группа отличается от команды?.....	119
Волонтеры в волонтерской группе.....	119
2. Как организована групповая работа?.....	120
Структура и состав волонтерской группы.....	120
Координатор — сердце волонтерской группы.....	121
Как работает волонтерская группа: процессы и ритмы.....	122
Включение новичков в группу.....	122
Правила и соглашения внутри группы.....	123
Статусы волонтеров: гибкость и свобода.....	124
3. Развитие волонтерской группы: этапы и динамика.....	124
Поддержка группы: что обеспечивает устойчивость.....	126
Завершение участия: как отпускать и сохранять связь.....	127
Приложение. Памятка координатору при подготовке к мероприятию.....	128
Глава 5. Сопровождение и поддержка волонтеров.....	131
1. Что такое сопровождение волонтеров и зачем оно нужно.....	131
Зачем нужно сопровождение и поддержка волонтеров?.....	131
Проблемы волонтеров и их последствия.....	132

Принципы сопровождения.....	133
Как организация может помочь волонтерам.....	133
2. Практические аспекты сопровождения и поддержки.....	134
Ключевые способы поддержки.....	134
Поддержка в деятельности.....	135
Поддержка в трудностях.....	136
Особенности взаимодействия координатора и волонтера.....	136
3. Характеристика основных категорий волонтеров и особенности сопровождения.....	137
Учащиеся (старшеклассники, студенты ссузов и младших курсов вузов).....	137
«Сознательные» волонтеры (люди в возрасте 20 - 60 лет).....	137
«Серебряные» волонтеры пенсионного возраста.....	138
4. Волонтер и координатор: профилактика страхов.....	138
Типичные страхи волонтеров.....	138
Чего боятся координаторы?.....	139
Примеры работы со страхами волонтера.....	140
Примеры работы со страхами координатора.....	142
Глава 6. Работа координатора волонтеров с государственным учреждением.....	144
1. Общие положения, правовые и административные вопросы.....	144
Кто есть кто: разграничение ролей и сфер ответственности.....	144
Волонтер в учреждении: кто он и где его место.....	145
Правовые основания: на что опираться координатору.....	145
2. Алгоритм взаимодействия, требования к волонтерам.....	146
3. Схема организации волонтерской помощи в учреждениях.....	148
4. Практические вопросы взаимодействия с учреждением.....	149
Взаимодействие с куратором от учреждения.....	149
Конфликты и зоны напряжения.....	150
Тактика поведения координатора в учреждении.....	151
Взаимодействие с администрацией учреждения.....	151
Что делать, если сотрудничество не складывается.....	152
Приложение. Памятка для координаторов по этике делового общения.....	153
Глава 7. Собеседование с волонтерами-новичками.....	160
1. О мотивации волонтеров и значении собеседования.....	160
Какие бывают мотивы у волонтеров?.....	160
С кем организация не работает.....	161
2. Об организации собеседования.....	162
Цель и задачи собеседования.....	163
Критерии приема волонтеров.....	164
3. Структура собеседования.....	165
Знакомство и установление контакта.....	165
Информационный блок.....	165
Вопросы кандидату.....	168
Границы и правила взаимодействия, трудности.....	168
Дальнейшие шаги кандидата.....	169
Ошибки, которых стоит избегать.....	169
Практические советы для координаторов.....	170
Глава 8. Отказ волонтеру на собеседовании.....	171

1. Критерии для отказа волонтеру.....	171
2. Варианты отказов.....	173
Положительный отказ.....	173
Формальный отказ.....	174
Особые случаи отказа.....	175
Глава 9. Правила для волонтеров.....	177
1. Понятие и виды правил для волонтеров.....	177
Что такое правила для волонтеров?.....	177
Какие бывают правила?.....	177
2. Как составлять правила?.....	178
Общие советы для составления правил.....	179
Ошибки при составлении правил и как их избежать.....	179
Внедрение правил.....	180
Полезные советы при составлении правил: повторение пройденного.....	181
Приложение. Правила деятельности волонтеров ДД «Даниловцы».....	182
Глава 10. Эмоциональное выгорание: природа, проявления и значение.....	189
1. Что нужно знать о выгорании?.....	189
Как выгорание влияет на человека?.....	189
Чем выгорание отличается от депрессии и хронической усталости?.....	190
Значение выгорания: почему оно не всегда плохо?.....	190
Почему возникает эмоциональное выгорание?.....	191
2. Выгорание у волонтеров.....	191
Факторы риска: когда особенно велика вероятность выгорания.....	192
Как распознать выгорание у волонтера?.....	193
Как эмоциональное выгорание начинается на практике?.....	193
Опасные установки и мифы, ведущие к выгоранию.....	194
Границы и ответственность: путь к сохранению ресурса.....	194
Поддержка: зачем она нужна и как она работает.....	195
Что делать, если выгорание уже началось.....	195
Практики восстановления и профилактики.....	196
Роль координатора в профилактике выгорания.....	197
Выгорание координатора.....	198
Как создать культуру бережного волонтерства.....	198
Что может сделать волонтерская организация.....	199
Глава 11. Супервизия - система поддержки координаторов.....	201
1. Что такое супервизия координаторов и кто такой супервизор?.....	201
2. Цель и задачи супервизии.....	202
3. Как работает супервизия?.....	203
4. О встречах супервизоров.....	204
5. Принципы и правила: основа доверительной работы.....	205
6. О работе с конфликтами и кризисами.....	205
7. Супервизия как система предотвращения выгорания.....	206
<b>ЧАСТЬ 2. УЧЕБНЫЙ КУРС ПО ПОДГОТОВКЕ КООРДИНАТОРОВ.....</b>	<b>208</b>
<b>Введение в учебный курс.....</b>	<b>209</b>
Как появился курс?.....	209

Цели обучения.....	209
Задачи курса.....	210
Кому адресован курс?.....	211
Как организовано обучение и почему оно именно такое?.....	212
Логика и содержание учебного курса.....	214
<b>Виды и форматы учебных занятий.....</b>	<b>216</b>
Общие дискуссии.....	216
Работа в малых группах.....	216
Опросы и структурированные обсуждения.....	217
Мозговые штурмы.....	218
Личностный шеринг.....	218
Практические кейсы и упражнения.....	219
Теоретические вводные.....	219
Сочетание форматов.....	220
<b>Учебные занятия.....</b>	<b>221</b>
Учебное занятие 1. Логика социального волонтерства.....	221
Первый вариант занятия «Логика социального волонтерства». От потребностей — к помощи.....	221
Второй вариант занятия «Логика социального волонтерства». От себя к организации.....	225
Учебное занятие 2. Аксиомы социального волонтерства.....	228
Учебное занятие 3. Подопечные.....	233
Первый вариант занятия «Подопечные». Волонтеры и подопечные: встреча двух миров.....	233
Приложение к Учебному занятию 3. Примеры посланий подопечных к волонтерам.....	237
Второй вариант занятия «Подопечные». Волонтеры и подопечные: «Зоопарк».....	240
Учебное занятие 4. Формы работы с подопечными в социальном волонтерстве.....	243
Учебное занятие 5. Границы ответственности волонтера.....	249
Учебное занятие 6. Роль, место и функционал координатора в социальном волонтерстве.....	255
Учебное занятие 7. Собеседование с волонтерами.....	261
Учебное занятие 8. Отказ волонтеру на собеседовании.....	264
Учебное занятие 9. Сопровождение волонтеров.....	268
Приложение к учебному занятию 9. Примеры формулировок сообщений волонтерам.....	273
Учебное занятие 10. Создание и развитие волонтерской группы (сообщества).....	274
Приложение к учебному занятию 10. Кейсы по работе с группой.....	279
Учебное занятие 11. Правила волонтерской группы.....	284
Учебное занятие 12. Координатор волонтерской группы в государственном учреждении.....	288
Учебное занятие 13. Выгорание и ресурсы.....	292
Учебное занятие 14. Личный стиль координатора.....	295
Приложение к учебному занятию 14. Тест «Особенности координатора».....	298
<b>Послесловие — обращение к читателю.....</b>	<b>301</b>

## Отзывы об учебном пособии

**Оксана Владимировна Шалыгина,**

заместитель руководителя Департамента труда и социальной защиты  
г.Москвы:

Учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве», подготовленное группой авторов из добровольческого движения «Даниловцы», является фундаментальной работой, которая ставит перед собой задачу устранить пробел в области подготовки кадров для социального волонтерства в России. Это не просто сборник теоретических советов, а полноценная «библия координатора», сочетающая в себе глубокую методологическую базу с готовыми к применению инструментами.

Издание отличается системностью и глубиной проработки. Материал подается логично: от общих теоретических основ (модели волонтерства, аксиомы, смыслы) к конкретным практическим инструкциям (проведение собеседования, управление группой, профилактика выгорания). Теория здесь не оторвана от практики, а напрямую подкрепляется готовыми сценариями учебных занятий во второй части.

Авторы предлагают четкие и крайне полезные концепции, среди которых выделю классификацию моделей волонтерских организаций («Неисчерпаемый источник», «Сообщество», «Гроздь винограда»). Это удобный инструмент для руководителей НКО, позволяющий осознанно выстраивать работу с волонтерами. Также отмечу концепцию «Молекулы». В ее основе лежит идея создания устойчивого сообщества взаимопомощи, где каждый волонтер — отдельная «молекула» с собственной энергией и ресурсами. По-моему, это не только удачная метафора, но и очень точное объяснение сути отношений между волонтером и подопечным.

В пособии приводятся конкретные алгоритмы, памятки и примеры формулировок, что является готовым конструктором для построения работы координатора с нуля или для систематизации существующей практики. Тем не менее, есть и возможности для дальнейшего улучшения. К примеру, можно было бы добавить раздел, посвященный использованию цифровых инструментов для рекрутинга, коммуникации, организации онлайн-собеседований и ведения базы

волонтеров, а также расширить теоретические блоки краткими кейсами из практики «Даниловцев» или партнерских НКО.

В заключение хочу подчеркнуть, что учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве» — это полезное издание, адресованное широкому кругу профессионалов в сфере социального волонтерства — от начинающих координаторов-волонтеров до опытных руководителей программ, от небольших инициативных групп до крупных НКО.

Рекомендую это пособие к распространению среди НКО, социально ориентированных учреждений и учебных центров для внедрения в программы подготовки и повышения квалификации координаторов и руководителей волонтерских служб. Этот труд поможет дальнейшему формированию профессионального, этичного и эффективного социального волонтерства в России.

### **Анна Львовна Битова,**

председатель Правления РБОО «Центр лечебной педагогики»,  
председатель Правления Альянса «Ценность каждого», член Совета при Правительстве РФ по вопросам попечительства в социальной сфере:

Учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве», подготовленное Добровольческим движением «Даниловцы», — это своевременный и глубоко проработанный труд, который заполняет важный пробел в подготовке специалистов для работы с волонтерами в социальной сфере. За более чем 35 лет работы в Региональной благотворительной общественной организации «Центре лечебной педагогики» (ЦЛП) мы накопили огромный опыт взаимодействия с волонтерами, помогая детям и взрослым с особенностями развития. Это пособие перекликается с нашей практикой, предлагая системный подход к организации волонтерской деятельности, где акцент на этике, границах ответственности и создании пространства доверия.

Книга логично структурирована: первая часть дает теоретические основы — от классификации родов и типов волонтерства (активизма и реальных дел, мероприятий, задач, отношений) до моделей организаций («Неисчерпаемый источник», «Сообщество», «Гроздь винограда»). Это особенно ценно для нас, поскольку в ЦЛП волонтеры часто работают в педагогических группах,

сопровождая детей с тяжелыми нарушениями, помогая в общении, эмоциональной поддержке и интеграции. Концепция «Молекулы» как устойчивых отношений между волонтером и подопечным резонирует с нашей идеей «сопровождающего взрослого» — друга и опоры, который помогает ребенку справляться с трудностями, не беря на себя роль специалиста. Авторы подчеркивают, что волонтерство — не просто энтузиазм, а осознанная деятельность с четкими границами, что предотвращает выгорание и обеспечивает безопасность. В нашей работе мы видим, как важно обучение волонтеров: от наблюдения за группой до участия в советах и вебинарах. Пособие предлагает готовые сценарии занятий, упражнения и рекомендации по рекрутингу, собеседованиям, супервизии — это практический «конструктор» для координаторов.

Вторая часть — учебный курс — делает книгу не просто теорией, а инструментом для реальной работы. Мы в ЦЛП тоже подчеркиваем, что волонтеры должны учиться у профессионалов, перенимать опыт, но без жестких регламентов — на основе доверия и интереса. Авторы правильно отмечают разницу между волонтерством в учреждениях (социальная функция, борьба со средой) и педагогическими программами (решение задач развития). Это перекликается с нашим опытом: волонтеры в интернатах открывают двери, меняют атмосферу, но требуют особой подготовки к уязвимости подопечных. Пособие могло бы глубже осветить специфику работы с людьми с психическими нарушениями — добавив кейсы по интеграции в мастерские или сопровождаемое проживание, где волонтеры играют ключевую роль в нормализации жизни.

В целом, это пособие — шаг к профессионализации волонтерства в России, где НКО становятся лабораториями изменений. Оно полезно для координаторов, тренеров и сотрудников организаций вроде нашей, стремящихся к устойчивой помощи. Рекомендую его для образовательных программ и НКО: оно поможет строить команды, где волонтеры не просто помогают, а способствуют правам на достойную жизнь. Такой подход меняет систему, как мы видели за 30 лет — от закрытых интернатов к открытому обществу.

### **Матвей Андреевич Масальцев,**

заместитель Председателя Совета Ассоциации Добро.рф, член Общественной Палаты РФ, директор благотворительного фонда «Внуки»:

Фейерверки хороши на праздниках, но они не греют. Российское добровольчество взрослеет: от «сколько людей вышло на акцию» мы идем к качеству, глубине и длительности участия. Учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве», подготовленное Добровольческим движением «Даниловцы», отражает именно этот поворот к результатам, которые остаются. Оно выросло из материалов проекта «Школа социального волонтерства» и стало полноценным учебным инструментом, который отвечает на главный вызов сектора: как построить устойчивые программы, а не разовые всплески.

Авторы четко показывают, что в системе долгосрочного социального волонтерства координатор — ключевая фигура. Именно он удерживает баланс между свободой волонтера и интересами подопечного, выстраивает границы, обеспечивает поддержку и профилактику выгорания, формирует культуру регулярности и качества. Для этого в пособии собраны не только принципы и аксиомы (например, «молекула отношений» волонтер–подопечный), но и практические инструменты: модели организации групп, сценарии занятий, чек-листы и правила сопровождения.

Практическая ценность очевидна для ресурсных центров и НКО, запускающих или перенастраивающих социальные программы. Это пособие помогает проектировать устойчивые группы, поддерживать координаторов и измерять накопительный эффект для подопечных. Поэтому его стоит включать в стандарт подготовки и методическое сопровождение: так мы синхронизируемся с главным трендом добровольчества — переходом от количества к качеству и глубине участия — и делаем помощь по-настоящему долгосрочной и результативной.

### **Наталья Ивановна Горлова,**

доктор исторических наук, профессор кафедры РЭУ им. Г.В. Плеханова:

Учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве» представляет собой значимый труд, направленный на формирование профессиональной базы для подготовки и сопровождения координаторов добровольческих групп. Авторы объединили богатый практический опыт движения «Даниловцы» и системное осмысление ключевых принципов социального волонтерства.

Пособие отличается комплексным подходом: в первой части представлены теоретические основы, охватывающие классификацию видов волонтерской деятельности, модели организации волонтерских сообществ, специфику взаимодействия координаторов с подопечными и волонтерами, вопросы мотивации и границ ответственности. Во второй части предложен структурированный учебный курс, включающий сценарии занятий, упражнения и методические рекомендации. Такой формат делает книгу удобным инструментом не только для обучения, но и для практического применения в работе некоммерческих организаций.

В пособии последовательно раскрывается идея, что координатор не только управляет процессами, но и создает пространство доверия и поддержки, где добровольцы могут раскрывать свой потенциал, а подопечные — получать необходимую помощь. Подчеркивается уникальная роль координатора, находящегося на пересечении интересов организации, волонтеров и благополучателей.

Положительным аспектом является практическая направленность материала: авторы включили чек-листы, таблицы, схемы и методические подсказки, позволяющие адаптировать учебный курс под разные аудитории. Это делает пособие ценным ресурсом как для начинающих координаторов, так и для опытных специалистов, стремящихся повысить эффективность своей деятельности.

Следует отметить и актуальность тематики. В условиях роста объемов добровольческой активности и расширения инфраструктуры поддержки НКО вопрос подготовки координаторов приобретает особую значимость. Пособие закрывает заметный методический пробел и формирует системное видение, необходимое для устойчивого развития социального волонтерства в России.

Таким образом, представленное учебное пособие отличается высоким научно-методическим уровнем, глубиной проработки и практической ценностью. Оно может быть рекомендовано к использованию в образовательных программах подготовки координаторов, в деятельности НКО и благотворительных организаций, а также в качестве базового материала для тренеров и преподавателей, работающих в сфере добровольчества.

## **Оксана Васильевна Коротева,**

кандидат психологических наук, директор Научно-образовательного центра «Общественно-государственное взаимодействие, некоммерческий сектор и социальное предпринимательство» ИГСУ РАНХиГС:

Учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве», подготовленное авторским коллективом Добровольческого движения «Даниловцы», представляет собой не просто методическое руководство, а фундаментальный труд, посвященный управлению социальным волонтерством. Работа органично соединяет глубокую теоретическую проработку с детализированными, проверенными на практике технологиями.

Авторы пособия дают понятие социального волонтерства, раскрывают его сущность и смысл, дают четкую классификацию волонтерской деятельности, выделяя и описывая суть и особенности волонтерства активизма и волонтерства реальных дел, типов волонтерской деятельности (волонтерство мероприятий, волонтерство задач, волонтерство отношений). Это позволяет любому руководителю или координатору, осознанно выбирать стратегию работы организации, соответствующую целям и планируемым результатам волонтерской деятельности. В пособии представлены три модели волонтерских организаций, описаны принципы, преимущества и недостатки их работы, по каждой из представленных моделей четко обозначен функционал координатора. Такой системный подход превращает волонтерство в организованный, управляемый, прогнозируемый и устойчивый социальный ресурс.

Практическая часть пособия содержит пошаговые инструкции, упражнения, кейсы и методические рекомендации, которые не просто описывают "что делать", но подробно объясняют "как делать". К примеру, изучая тему "Собеседование с волонтерами", читатель получает структуру собеседования, список вопросов, критерии отбора. Также ценно, что в пособии есть целый раздел, посвященный этичному отказу неподходящим кандидатам, с примерами формулировок. В теме "Границы ответственности волонтера" не просто декларируется важность границ, а предлагаются конкретные практические правила, которые можно сразу внедрить в работу. Такая детализация бесценна не только для новичков, которые только начинают работу по организации социального волонтерства, но и для опытных координаторов, которые смогут систематизировать свой опыт. Особо хочется отметить раздел, посвященный

эмоциональному выгоранию социальных волонтеров, где описаны факторы риска, признаки выгорания, профилактика и практики восстановления, работа организации по профилактике выгорания волонтеров.

Неоспоримое достоинство издания – наличие полноценного учебного курса по подготовке координаторов. Это логически выстроенная программа, прошедшая апробацию. Каждое занятие имеет четкие цели, задачи, описание материалов и подробный сценарий проведения с использованием различных форматов: от мозговых штурмов и ролевых игр до глубоких рефлексивных практик. Это позволяет использовать пособие, как готовый конструктор для запуска собственных обучающих программ в НКО или вузах.

Важно отметить стиль изложения материала учебного пособия. Его язык прост, понятен, лишен канцеляризма. Авторы делятся личным опытом, приводят живые примеры из практики движения «Даниловцы». Это делает материал доступным не только для специалистов, но и для широкого круга читателей.

Представляется, что пособие должно стать обязательным к изучению не только координаторами и сотрудниками НКО, но и руководителями и сотрудниками органов власти и бюджетных учреждений социальной сферы, так как оно дает им ключ к пониманию логики взаимодействия с социальными волонтерами и волонтерскими организациями. Понимание сущности и технологии работы социальных волонтеров кардинально меняет подход учреждений и органов власти к сотрудничеству и позволяет создавать по-настоящему эффективные и гуманные модели социальной помощи.

Учебное пособие - результат многолетнего, кропотливого труда по развитию системы социального волонтерства Добровольческим движением «Даниловцы», систематизации и глубокого осмысления наработанного опыта и практик. Оно представляет социальное волонтерство не просто как акт милосердия, а как сложную, управленчески выверенную систему, способную приносить реальные, измеримые изменения в жизни людей.

Издание рекомендуется к широкому использованию в образовательных, управленческих и практических целях.

**Инга Николаевна Моисеева,**

генеральный директор Центра развития и поддержки некоммерческих организаций и общественных инициатив "Д.груп":

Честно признаться, чувствую некоторую привилегию, когда имею возможность раньше других прочесть очередное пособие “Даниловцев” по управлению волонтерством.

Пособие писали практики, влюбленные в свое дело, а потому в нем нет занудных и сложных формулировок, но есть много понятных метафор и в целом ясный язык.

Практические задания для самостоятельного выполнения помогут не просто понять тему, но и принять решение или же продвинуться в каком-то процессе.

Каждая тема раскрыта очень полно, со всех сторон, это речь не только про функции, но и про эмоции. Весь текст в первую очередь про живых людей, которые создают и развивают живые процессы. И нет попытки унифицировать, а только лишь со всей возможной бережностью учесть особенности - и людей, и процессов.

Что касается второй части книги, это, конечно, кладезь для тех, кто организует обучение волонтеров и координаторов.

## **Юрий Борисович Калашников,**

руководитель Конструкторского бюро бизнес-решений:

Учебное пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве», подготовленное Добровольческим движением «Даниловцы», представляет собой ценное издание, объединяющее теоретическое осмысление социального волонтерства и практический курс для подготовки координаторов. Оно будет полезно всем, кто планирует объединить равнодушных людей для помощи, систематизации и наведения порядка в существующем волонтерском движении. Материал пригодится не только для неорганизованных движений, но и для координаторов корпоративных волонтеров, представителей НКО и всех, кто активно работает с гражданскими активистами.

Пособие делится на две основные части: теоретические основы и учебный курс. В первой части излагаются логика и смысловые рамки социального волонтерства, а также дается понятийный аппарат, который помогает будущим координаторам выработать собственный стиль управления. Учебный курс представляет собой практические занятия, упражнения и методические рекомендации, которые можно использовать как готовый курс.

Авторы предлагают три модели волонтерских организаций:

1. «Неисчерпаемый источник»: модель нацелена на постоянный приток новых волонтеров. В ней важно быстрое включение новичков в деятельность, чтобы те, кто ищет возможность помогать, могли сразу начать.
2. «Сообщество». В этой модели усилия направлены на формирование устойчивых групп, объединенных не только общими задачами, но и отношениями, а также внутренней культурой. Цель — создать среду, где волонтеры чувствуют себя частью чего-то большего.
3. «Гроздь винограда». Модель представляет собой объединение небольших, автономных групп, каждая из которых имеет свою специализацию или работает с определенной аудиторией.

Еще одной ключевой идеей, изложенной в пособии, является «молекула» — метафора, описывающая отношения между волонтером и подопечным. Взаимодействие не должно быть односторонним, когда волонтер просто оказывает услугу, а подопечный ее принимает. Вместо этого авторы описывают социальное волонтерство как двусторонний процесс, в котором обе стороны обмениваются смыслами и переживаниями. Социальное волонтерство – это не просто набор услуг, а живое взаимодействие, основанное на уважении и принятии.

Пособие «Координатор волонтеров в социальном волонтерстве» – это не просто сборник рекомендаций, а проверенная и систематизированная находка из живой практики, которая поможет наладить работу с волонтерами на качественно новом уровне.

### **Ксения Витальевна Бондаренко,**

руководитель волонтерской программы Санкт-Петербургской благотворительной общественной организации Перспективы.

Читала пособие увлеченно и абсолютно точно нахожу его полезным. Понятная структура, детальные практические рекомендации, которые мне бы определенно хотелось использовать в работе и к которым я буду обращаться. Особенно впечатляет подробное изложение роли волонтера, а также описание уникальности и сложности управленческих функций координаторов, учитывая их противоречивый характер.

Хотелось бы больше информации о профилактике выгорания у самих координаторов, механизмах самопомощи и источниках ресурсов для поддержки. А в целом, это отличный и полезный справочник, который я с удовольствием рекомендую коллегам и сотрудникам!

## Об авторах учебного пособия

**Лидия Алексеевская** — директор Школы социального волонтерства Добровольческого движения «Даниловцы», психолог, специалист по социальному волонтерству, методист и разработчик образовательных программ. С 2008 года прошла путь от волонтера и координатора групп до руководителя ключевых проектов в области подготовки добровольцев. Создатель системы супервизорского сопровождения координаторов волонтерских групп. Автор и ведущий серии тренингов «Искусство быть волонтером», «Надежный волонтер» и учебных программ «Школа координаторов волонтерских групп» и «Организатор социального волонтерства», курсов обучения тренеров и супервизоров координаторов волонтеров. Участвовала в организации форумов и акселераторов социальных проектов. Соавтор методических публикаций, в том числе «Стандарт социального волонтерства» и «Социальное волонтерство: теория и практика».

**Юрий Белановский** — руководитель Добровольческого движения «Даниловцы», председатель Совета Ассоциации «Союз волонтерских организаций и движений», член Общественного совета при Минтруде РФ и экспертного совета при Комитете по молодежной политике Государственной Думы РФ. Опыт в добровольческой сфере — с 1995 года. Лауреат премий «Я гражданин» и «Доброволец России», отмечен наградами Мэра Москвы, Русской Православной Церкви и Президента РФ за вклад в развитие волонтерства. Соавтор книг «Социальное волонтерство: теория и практика», «Организация волонтерской деятельности в медицинских и социальных учреждениях» и др., а также более 700 публикаций в ведущих СМИ.

**Андрей Мещеринов** — руководитель супервизорской службы движения «Даниловцы», координатор по сопровождению волонтеров, преподаватель и методист Школы социального волонтерства. По образованию музыкант, преподаватель по классу скрипки училища при МГК им. П.И. Чайковского, совмещает педагогическую деятельность с разработкой и проведением программ для волонтеров и координаторов. В 2008 году создал и 5 лет руководил волонтерской группой при Институте нейрохирургии им. Бурденко. Создатель системы супервизорского сопровождения координаторов волонтерских групп. Автор и ведущий серий тренингов «Искусство быть волонтером», «Надежный волонтер» и учебной программы «Школа координаторов волонтерских групп». Ведет встречи супервизорской поддержки. Соавтор методических публикаций, в том числе «Стандарт социального волонтерства» и «Социальное волонтерство: теория и практика».

## Часть 1.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ КОординаторов ВОЛонтерских групп В СОциальном ВОЛонтерстве

*ЗАДАЧА ЭТОГО РАЗДЕЛА — ПОКАЗАТЬ ЛОГИКУ И СМЫСЛОВЫЕ РАМКИ, ВНУТРИ КОТОРЫХ КОординатор СМОЖЕТ ВЫРАБОТАТЬ СОБСТВЕННЫЙ СТИЛЬ И НАЙТИ СВОЙ ПУТЬ.*



## Введение

Перед вами учебное пособие, подготовленное Добровольческим движением «Даниловцы» (<http://danilovcy.ru>). Это издание объединяет теоретическое осмысление социального волонтерства и практический курс подготовки координаторов. Мы представляем результат многолетней деятельности движения, работы десятков координаторов и тысяч волонтеров в социальных и медицинских учреждениях. Все, что представлено в книге — это отобранные, проверенные и систематизированные находки из живой практики.

Книга написана для тех, кто берет на себя особую роль — роль координатора волонтерской группы. Это может быть волонтер, который решает перейти от индивидуальной помощи к организации группы; действующий координатор, ищущий новые инструменты; сотрудник НКО, которому поручили работу с добровольцами; или тренер, готовящий координаторов в своей организации. У каждого из таких читателей разные задачи, но есть и общая потребность — понять, что лежит в основе социального волонтерства и как управлять людьми в условиях, где нет привычных «рычагов контроля».

### Как появился учебный курс

Содержание курса опирается на широкий спектр материалов, созданных и собранных движением за годы работы нашего учебного проекта «Школа социального волонтерства» (<http://volonter-school.ru>), среди них: как опубликованные, так и неопубликованные методические разработки, сценарии занятий, пособия и статьи, а также видеозаписи реальных учебных встреч (см. канал на RuTube <https://rutube.ru/channel/24711133>). Издание также дополняет общую теорию социального волонтерства, изложенную в книгах «Социальное волонтерство. Теория и практика» (<https://vk.cc/cJo49u>) и «Организация волонтерской деятельности в медицинских и социальных учреждениях» (<https://vk.cc/cJo4jx>).

Весной и летом 2025 года движение «Даниловцы» провело образовательную программу по подготовке тренеров для обучения координаторов волонтерских групп (в рамках проекта «Система последовательного и устойчивого волонтерства в социальной сфере г. Москвы», реализуемого на средства гранта

Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы). За это время был не только переосмыслен и переработан имеющийся методический багаж, но и обобщен опыт действующих координаторов движения, а также представителей более двадцати ведущих социальных и благотворительных организаций Москвы. Учебные занятия фиксировались на видеозапись и в конспектах, что позволило систематизировать ценный практический материал.

На основании всего этого была подготовлена как теоретическая, так и практическая часть учебного пособия. Практические занятия органично выстроены в соответствии с теоретическими основаниями и предполагают, что ведущий или тренер будет обращаться к предложенной теоретической части как к опорному материалу. Без теории этот учебный курс не раскрывает всей своей логики, поэтому мы настоятельно рекомендуем каждому, кто будет использовать данное пособие, опираться, прежде всего, на теорию, изложенную в первой части этого издания.

## **Для кого предназначена книга**

Учебное пособие рассчитано на широкий круг читателей:

- Будущие координаторы. Волонтеры, которые впервые решают взять на себя ответственность за группу. Для них книга — возможность безопасно войти в роль и избежать типичных ошибок.
- Действующие координаторы. Люди, которые уже работают, но сталкиваются с трудностями или выгоранием. Для них материалы станут способом структурировать опыт и найти новые подходы.
- Сотрудники НКО. Руководители и специалисты, которым важно наладить работу с волонтерами. Для них книга — инструмент адаптации управленческих практик к специфике добровольческого сектора.
- Преподаватели и тренеры. Те, кто проводит обучение координаторов. Для них практическая часть может быть использована как готовый учебный курс, а теоретическая — как методологическая база.

## **Как пользоваться этим пособием**

Первый раздел книги — теоретическая часть — служит основой для всей дальнейшей работы. Без него практические сценарии занятий рискуют превратиться в набор упражнений. Задача этого раздела — показать логику и

смысловые рамки, внутри которых координатор сможет выработать собственный стиль и найти свой путь.

Вторая часть книги — учебный курс, состоящий из тематических занятий, упражнений и методических рекомендаций. Она напрямую вытекает из первой: каждое занятие «прикреплено» к теоретическим положениям.

Мы рекомендуем следующий путь работы с книгой:

- Прочитать теоретическую часть. Она даст общее понимание логики социального волонтерства и координаторской роли.
- Перейти к практической части. Здесь вы найдете сценарии занятий, которые можно проводить, как модульный курс или отдельные тренинги.
- Сопоставлять обе части. Практические задания будут эффективны только при обращении к ценностям и принципам, изложенным в теоретическом разделе.
- Адаптировать под себя. Не стоит воспринимать пособие как «жесткий регламент». Это конструктор, который можно и нужно изменять в зависимости от аудитории, опыта и задач.

## Ценности, которые мы хотим передать

Особенность социального волонтерства состоит в том, что оно строится не на иерархии и не на «обязанностях», а на свободе выбора и личной мотивации. Волонтер помогает потому, что хочет помочь, а не потому, что обязан. Координатор управляет группой не приказами, а созданием пространства доверия и поддержки. Подопечный получает не услугу по инструкции, а человеческое внимание и участие.

Все это делает роль координатора особенно ответственной и одновременно уязвимой: он работает «на перекрестке» интересов подопечных, волонтеров и организаций, должен поддерживать баланс и заботиться о себе.

## Слова благодарности

Для нас очень важно отметить тех, кто так или иначе принял участие в подготовке этого пособия. Прежде всего благодарим Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы за поддержку, благодаря которой

стало возможным проведение образовательной программы и подготовка данной книги.

Мы признательны координаторам и сотрудникам Добровольческого движения «Даниловцы», а также всем участникам учебных программ "Школа координаторов", "Организатор социального волонтерства", "Школа тренеров и супервизоров" за щедрость, с которой они делились с нами своими мыслями, наработками и опытом. Эти материалы во многом определили содержание этой книги.

Отдельная благодарность Елене Куликовой, экс-психологу движения «Даниловцы» и HR-специалисту организации, которая внесла значительный вклад в профессионализацию движения и проводила многочисленные тренинги и вебинары. Ее опыт и рекомендации органично присутствуют в содержании книги. Мы также благодарим Алену Характерову, много лет работавшую куратором волонтерской деятельности в «Даниловцах» и оставившую ценные советы для координаторов.

Мы признательны коллегам и партнерам из благотворительных организаций Москвы: знакомство с их практикой и обмен методическими материалами позволили обогатить наше пособие.

Особые слова благодарности Юрию Калашникову, который внимательно ознакомился с текстом, предложил множество профессиональных правок и рекомендаций, существенно повысивших качество издания.

Наконец, мы отмечаем ту помощь, которую оказали современные технологии искусственного интеллекта. Переработка огромного массива аудио- и видеозаписей вебинаров, семинаров, интервью и тренингов, насчитывающего сотни часов, стала возможной именно благодаря инструментам ИИ, позволившим структурировать материалы, избежать повторов и выстроить логику книги в соответствии с учебным курсом.

Это пособие — результат усилий многих людей и партнеров, и мы выражаем благодарность каждому, кто внес свой вклад в общее дело.

## Глоссарий ключевых понятий

**Волонтер** (доброволец) — человек, добровольно и безвозмездно оказывающий помощь другим людям или обществу. В данном пособии — участник социального волонтерства, действующий в рамках организации и согласующихся с ней целей.

**Волонтерская группа (группа волонтеров)** — устойчивое объединение волонтеров, действующее в рамках одной программы, модели или локации. Может быть постоянной или временной, но всегда включает в себя внутреннюю структуру и координацию.

**Границы ответственности волонтера** — осознанные рамки, в которых волонтер действует безопасно, этично и в соответствии с возможностями и целями организации.

**«Детский дом»** - в современном российском контексте это обобщенное название для различных социальных учреждений, где проживают дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей. К ним относятся центры содействия семейному воспитанию (ЦССВ), центры социальной и психологической реабилитации (ЦСПР), специализированные учреждения для детей с инвалидностью и особенностями развития, а также сохранившиеся в регионах детские дома и детские дома-интернаты. В данном пособии все подобные учреждения для удобства обозначения условно именуется «детский дом».

**«Дом престарелых» (геронтологический центр)** - собирательное обозначение социальных учреждений, где на постоянной основе проживают одинокие пожилые люди. К ним относятся дома престарелых, пансионаты для ветеранов труда, геронтологические центры, геронтопсихиатрические учреждения и другие организации подобного профиля. В пособии все эти учреждения условно именуется «дом престарелых» или геронтологический центр.

**Координатор волонтеров** — человек, организующий и сопровождающий работу волонтерской группы. Отвечает за подбор, обучение, поддержку и удержание волонтеров, а также за взаимодействие с учреждениями и контроль за качеством помощи подопечным.

**Модель волонтерской организации** — способ структурирования и управления волонтерской деятельностью, соответствующий целям, ресурсам и типу волонтерства:

- **«Неисчерпаемый источник»** — модель массового краткосрочного участия.
- **«Сообщество»** — модель устойчивого объединения волонтеров, решающих периодические задачи.
- **«Гроздь винограда»** — модель автономных волонтерских групп, работающих с постоянными подопечными.

**«Молекула»** — метафора устойчивых отношений между волонтером и подопечным, где оба участвуют в процессе, взаимодействуют и влияют друг на друга. Основная единица социального волонтерства в формате отношений.

**Мотивация волонтера** — внутренние причины, побуждающие человека к волонтерской деятельности. Может включать ценностные установки, личный опыт, стремление к развитию, желание принадлежать к сообществу и др.

**Подопечный (благополучатель)** — человек, получающий помощь от волонтеров. Это неформальный термин, подчеркивающий личный и неофициальный характер отношений. Также может называться более формально благополучателем.

**Рекрутинг волонтеров** — процесс привлечения новых участников в группу или проект, включающий информирование, отбор и первичное знакомство.

**Род волонтерства** — обобщающая категория, описывающая главную цель волонтерской деятельности:

- **Волонтерство активизма** — деятельность, направленная на развитие гражданской активности и включенность.
- **Волонтерство реальных дел** — деятельность, направленная на решение конкретных социальных проблем.

**Сообщество волонтеров** — группа, объединенная не только общими задачами, но и отношениями, внутренней культурой и традициями.

**Сопровождение волонтеров** — система поддержки, включающая обучение, обратную связь, мотивационные мероприятия, помощь в трудных ситуациях, профилактику выгорания и развитие.

**Социальное волонтерство** — это организованная, непрофессиональная помощь людям, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, осуществляемая силами добровольцев (волонтеров). Социальное волонтерство не привязано строго к одной сфере, будь то социальная защита, здравоохранение или образование.

**Социальные волонтеры** — это волонтеры, помогающие людям:

- в самых разнообразных учреждениях – от «детских домов», «домов престарелых» и социальных домов (ПНИ) до больниц и хосписов;
- на дому или даже на улице.

**Социальный дом (ПНИ)** - учреждение, в котором на постоянной основе проживают взрослые люди с особенностями развития и ментальной инвалидностью. В современной системе социальной защиты такие учреждения именуется «социальными домами», «домами социального обслуживания» или психоневрологическими интернатами (ПНИ). В пособии используется термин «социальный дом» с указанием в скобках «ПНИ».

**Супервизия** (в контексте социального волонтерства) — форма поддержки координатора или группы, при которой более опытный специалист помогает осмыслить опыт, разобраться в трудных ситуациях и сохранить устойчивость.

**Тип волонтерства** — формат и способ участия волонтера, определяемый характером взаимодействия и длительностью:

- **Волонтерство мероприятий** — краткосрочные акции с массовым участием.
- **Волонтерство задач** — функциональная помощь по конкретным запросам.
- **Волонтерство отношений** — регулярное и долгосрочное взаимодействие с подопечными.

# Раздел 1. Классификация волонтерской деятельности, модели волонтерских организаций

Волонтерство — это добровольная и безвозмездная помощь людям или решение социальных проблем. В отличие от оплачиваемой работы, где главная мотивация — деньги, волонтерство основано на личных ценностях и убеждениях участников. Это не хобби, которое делается ради удовольствия, и не принуждение, где отсутствует выбор. Волонтерство — это осознанный вклад в общее дело, который требует понимания: зачем я это делаю?

Для НКО волонтеры — не просто «рабочие руки», а партнеры, которые разделяют миссию организации. Однако без четкой структуры их энергия и желание помочь могут остаться нереализованными. Например, если волонтеры приходят ради общения с подопечными, а их заставляют выполнять разовые задачи, это может привести к разочарованию. И наоборот: те, кто хочет видеть конкретный результат, могут не найти себя в долгосрочных программах поддержки.

## Глава 1. Классификация волонтерской деятельности

В рамках данного пособия мы исходим из того, что есть два основных рода волонтерской деятельности, принципиально отличающихся по своим целям в отношении к самим волонтерам. При этом на практике в каждом из родов мы встречаем типы волонтерства, разные по целям и методам в отношении волонтерских дел. Все это принципиально влияет на модели волонтерских организаций, по которым следует развивать волонтерские сообщества в зависимости от целей и задач, преследуемых организаторами волонтерства.

## 1. Два основных рода волонтерской деятельности

### Волонтерство активизма

Цель этого рода волонтерства — развитие активизма как такового в определенной социальной группе.

Волонтерство активизма имеет следующие особенности:

- Социальные группы могут быть разнообразными: студенты вуза, сложившиеся городские сообщества пожилых людей, студенты колледжей и ученики школ, работники крупных предприятий и т.д.
- Главная задача — формирование сообщества активных участников, которые могут решать (и предлагать) общественно значимые задачи в рамках добровольческой деятельности.
- Участники вовлекаются преимущественно в разовые мероприятия или проекты, что позволяет поддерживать их активность и осваивать разного рода компетенции и soft skills («мягкие навыки») через участие в значимых и нужных делах.
- Основной «продукт» такого подхода — сами активисты, их вовлеченность и готовность действовать.

Мотивация волонтеров — стремление быть активным, значимым, участвовать в общественно полезных делах. Конкретные задачи, мероприятия, отношения с благополучателями являются средством поддержания активизма, а не самоцелью.

Отличительная особенность такого рода волонтерства — неспособность работать как «конвейер», то есть неспособность обеспечивать заранее запланированный результат с постоянной периодичностью и долгое время.

Волонтерство активизма существует в двух типах — «волонтерство мероприятий» и «волонтерство задач». Подробнее о типах будет сказано ниже.

Из предложенных в этом пособии моделей волонтерских организаций для этого рода волонтерства больше всего подходит «Неисчерпаемый источник».

Модель «Сообщество» применима при условии относительно краткосрочных включений волонтеров в деятельность и при наличии широкого спектра задач, чтобы заинтересовать большее количество волонтеров.

Модель «Гроздь винограда» неприменима.

## **Волонтерство реальных дел**

Цель этого рода волонтерства — реализация конкретных дел для решения социальных проблем.

Волонтерство реальных дел имеет следующие особенности:

- Все усилия направлены на формирование сообществ (групп, команд) людей, которые понимают, зачем нужно решать ту или иную социальную проблему, и готовы действовать для достижения результата.
- Сообщества (группы, команды) в этом случае более однородны, как с точки зрения мотивации, так и с точки зрения компетенций участников.
- Мотивация участников определяется желанием решить конкретную социальную проблему и добиться ощутимых изменений.

В рамках волонтерства реальных дел возможна «конвейерная» деятельность, при которой можно заранее рассчитывать на регулярную и долгосрочную работу волонтеров для обеспечения запланированных результатов.

Волонтерство реальных дел включает в себя все нижеперечисленные типы волонтерства и модели организации волонтерской деятельности.

## **2. Типы волонтерской деятельности**

Описанные выше роды волонтерской деятельности – волонтерство активизма и волонтерство реальных дел – представляют собой широкие категории, определяющие ключевую направленность добровольческой активности. Однако внутри каждого из этих родов, а также как самостоятельные формы организации труда волонтеров выделяются более конкретные типы волонтерства. Эти типы описывают специфику взаимодействия, формат участия и основные задачи, которые стоят перед волонтерами и координаторами. Они могут проявляться как в рамках активистских инициатив, так и в проектах реальных дел, детализируя конкретные подходы к организации волонтерского труда.

В этом пособии мы будем различать три типа: волонтерство мероприятий, волонтерство задач и волонтерство отношений.

## **Волонтерство мероприятий**

Волонтерство мероприятий — это тип волонтерской деятельности, который сосредоточен на участии в разовых или периодических событиях и акциях. Основная цель таких мероприятий – достижение конкретного, часто краткосрочного результата, создание атмосферы праздника, привлечение внимания к проблеме или сбор средств. Волонтеры здесь обычно выполняют четко определенные функции в течение ограниченного времени.

Примеры:

- Помощь в организации и проведении благотворительного марафона, где волонтеры регистрируют участников, выдают воду, регулируют движение.
- Участие в городском субботнике по уборке парка, где волонтеры собирают мусор, сажают деревья.
- Помощь на культурных фестивалях или концертах, где волонтеры работают на входе, помогают с навигацией, занимаются логистикой.
- Краткосрочные акции по сбору гуманитарной помощи, где волонтеры сортируют вещи или продукты.

Особенности волонтерства мероприятий:

- Краткосрочность. Мероприятие длится от нескольких часов до нескольких дней (например, однодневная акция или пятидневный детский лагерь).
- Четкий результат. Итог мероприятия можно измерить (например, собрано 50 кг продуктов, проведен концерт для 200 человек, 70 детей отдохнули в лагере и т.п.).
- Массовость. Участвует большое количество волонтеров и благополучателей, возможна низкая вовлеченность волонтеров (достаточно выполнения конкретной задачи).
- Минимальная эмоциональная вовлеченность в отношения. Волонтеры выполняют свой функционал и не строят долгосрочных отношений с благополучателями.

Волонтерство мероприятий подходит для ситуаций, где нужно быстро мобилизовать ресурсы, создать видимый и осязаемый эффект и завершить проект без долгосрочных обязательств.

## **Волонтерство задач**

Волонтерство задач предполагает выполнение конкретных, обычно нерегулярных, но требующих определенной квалификации или специфических навыков задач. Эти задачи могут быть частью более крупного проекта или самостоятельными единицами. Фокус делается на результате выполнения определенного задания, а не на длительном взаимодействии или формировании отношений.

Примеры:

- Адресная помощь (доставка продуктов пожилому человеку, колка дров, уборка территории «дома престарелых» по разовому запросу).
- Разработка дизайна рекламных материалов для некоммерческой организации (Pro bono волонтерство).
- Перевод текстов, документов или сайтов для благотворительного фонда.
- Создание базы данных или обновление контактов для волонтерского центра.
- Юридические или бухгалтерские консультации для НКО.
- Проведение мастер-класса по определенному ремеслу или навыку для подопечных.
- Разовая транспортировка грузов или оборудования.

Особенности:

- Конкретность цели: задача заранее сформулирована и понятна (например, «сходить в магазин за продуктами» или «подготовить ребенка к экзамену»).
- Ограниченность по времени: выполнение задачи занимает от нескольких часов до нескольких дней, после чего волонтер может переключиться на другие задачи или прекратить участие.
- Средняя эмоциональная вовлеченность: от волонтера требуется исполнение задачи и базовый контакт с благополучателями, а не выстраивание личных отношений с подопечным.
- Гибкость в сменяемости: волонтеры могут меняться от задачи к задаче без ущерба для процесса.

Волонтерство задач эффективно для разовых или регулярных, но периодических запросов, где важен результат, а не процесс взаимодействия.

## **Волонтерство отношений**

Волонтерство отношений ориентировано на длительное, регулярное и системное взаимодействие с людьми, нуждающимися в поддержке. Главная ценность здесь – формирование устойчивых, доверительных отношений, эмоциональная поддержка, социализация и помощь в адаптации. Результат измеряется не только выполненной задачей, но и качеством человеческого контакта.

Примеры:

- Регулярные посещения детей в больнице или «детском доме», организация досуга, помощь в занятиях.
- Общение и прогулки с пожилыми людьми в «доме престарелых».
- Индивидуальное наставничество для подростков из трудных семей.
- Помощь людям с инвалидностью в повседневных делах, прогулках, чтении.
- Долгосрочная работа с бездомными людьми, включающая общение, поддержку и помощь в адаптации.

Особенности:

- Долгосрочность: работа с одной группой подопечных продолжается месяцы или годы с заданной периодичностью.
- Эмоциональная вовлеченность: волонтер вкладывает личные эмоции, выстраивая доверие и дружбу с благополучателями.
- Стабильность состава: желателен постоянный костяк волонтеров, так как смена участников может нарушить отношения.
- Процесс важнее результата: нет конечного «продукта», может не быть ясного осязаемого результата, ценность — в регулярности и качестве взаимодействия.

Этот тип волонтерства оптимален для программ, где важна постоянная поддержка конкретных людей. Стабильность отношений напрямую влияет на их благополучие.

## **Ключевые различия между типами волонтерства**

Чтобы правильно выбрать модель организации, важно понимать, чем отличаются эти типы волонтерства. Различия затрагивают цели и результаты, уровень вовлеченности волонтеров, взаимодействие с подопечными, требования к волонтерам и их поддержку. Ниже приведена сравнительная таблица с пояснениями.

<b>Критерий</b>	<b>Волонтерство мероприятий</b>	<b>Волонтерство задач</b>	<b>Волонтерство отношений</b>
<b>Цели и результаты</b>	Проведение события с видимым итогом (например, акция).	Решение конкретной задачи (например, доставка еды).	Постоянная поддержка без конечного результата.
<b>Уровень вовлеченности волонтеров</b>	Минимальный: разовое участие.	Средний: регулярное участие по желанию.	Высокий: долгосрочное постоянное общение.
<b>Взаимодействие с благополучателями</b>	Функциональное, достаточно простой доброжелательности, возможно без прямого контакта.	Базовый контакт для выполнения задачи.	Личное, эмоционально глубокое.
<b>Требования к подготовке</b>	Инструктаж перед мероприятием.	Инструктаж или базовое обучение.	Обучение и развитие в процессе работы.
<b>Поддержка волонтеров</b>	Хорошо организованный труд Обратная связь Благодарность	Хорошо организованный труд Обратная связь Благодарность Общие мероприятия для общения и досуга Обмен опытом Психологическая поддержка	Хорошо организованный труд Благодарность Встречи каждой волонтерской группы для обратной связи, обмена опытом, общения и досуга Супервизия координатора Психологическая поддержка

## Глава 2. Модели волонтерских организаций (краткое описание)

### 1. Обзор основных моделей

Организация волонтерской деятельности требует четкой структуры, которая соответствует целям, ресурсам и типу волонтерства (задачи, мероприятия, отношения). Хаотичный подход может привести к неэффективности, выгоранию волонтеров и разочарованию подопечных. Выбор подходящей модели помогает НКО выстроить устойчивую систему, где усилия добровольцев приносят максимальную пользу.

Модель волонтерской организации — это не просто способ управления, а целостная система, которая определяет, как:

- привлекать и удерживать волонтеров;
- распределять задачи и ресурсы;
- поддерживать баланс между потребностями подопечных, волонтеров и самой организации.

Ключевые модели:

- «Неисчерпаемый источник». Подходит для мероприятий. Основана на массовом притоке волонтеров из внешних источников (СМИ, вузы, реклама).
- «Сообщество». Идеально для задач. Создает сплоченный коллектив волонтеров, которые решают разовые или периодические запросы. Требуется баланс между входящим и исходящим потоком волонтеров.
- «Гроздь винограда». Разработана для отношений. Объединяет относительно независимые группы волонтеров, работающих регулярно с конкретными подопечными. Фокус — на стабильности и долгосрочной поддержке.

Каждая модель имеет свою логику и сильные стороны. Они не являются взаимоисключающими. Деятельность любой волонтерской организации можно разложить на направления, которые соответствуют одной из указанных моделей. Нередко встречается, что одна организация реализует все три типа волонтерства. В этом случае каждое из направлений должно быть построено по одной из моделей.

Подробнее о моделях волонтерских организаций можно узнать в книге «Социальное волонтерство. Теория и практика» (<https://vk.cc/cJo49u>).

### **Модель «Неисчерпаемый источник»**

Эта модель предполагает, что организация опирается на внешний значительный (по отношению к масштабу мероприятия) поток волонтеров, привлеченных через массовые каналы (СМИ, вузы, медийные личности). Административный (управляющий) аппарат небольшой, основная задача — координировать реализацию и результативность мероприятия. Волонтеры приходят для выполнения конкретных задач и уходят, не формируя сплоченного сообщества.

Принципы:

- Массовое привлечение через рекламу или административный ресурс;
- Отсутствие долгосрочных обязательств для волонтеров;
- Фокус на краткосрочных акциях с четким результатом.

Преимущества:

- Быстрое привлечение большого числа волонтеров;
- Эффективность для крупных мероприятий;
- Минимальные затраты на сопровождение волонтеров.

Недостатки:

- Высокая текучка (до 100%), что затрудняет стабильность;
- Кардинальная зависимость от внешнего источника волонтеров: без источника система рушится;
- Низкий уровень «качества» волонтеров. Существуют риски некачественной деятельности из-за упрощенной системы отбора и контроля волонтеров.

Управленческие задачи:

- Формирование запроса на волонтеров (что делать, когда и сколько по времени делать, какие навыки требуются);
- Организация инструктажа перед мероприятием;
- Координация и контроль труда волонтеров на месте;
- Ведение базы волонтеров для повторного привлечения (если возможно).

Примером может быть организация благотворительного марафона, где привлеченные через соцсети волонтеры раздают листовки и собирают пожертвования.

## **Модель «Сообщество»**

Эта модель строится вокруг достаточно большого коллектива волонтеров, объединенных общим брендом и принципами. Это накопительная система, где волонтеры регулярно откликаются на разовые или периодические запросы. Организация сопровождает добровольцев, обеспечивая их подготовку и поддержку, что повышает профессионализм и устойчивость.

Принципы:

- Единая точка входа и система подготовки волонтеров;
- Баланс между входящим и исходящим потоком волонтеров;
- Гибкость: волонтеры могут браться за разные задачи.

Преимущества:

- Устойчивость благодаря сообществу и сопровождению;
- Возможность решать как разовые задачи, так и вести проекты;
- Волонтеры становятся более профессиональными и мотивированными.

Недостатки:

- Необходимость постоянного удержания и развития сообщества;
- Ограниченный входящий поток требует активного рекрутинга;
- Риск потери баланса при высокой текучке.

Управленческие задачи:

- Поддержание активности сообщества (регулярные мероприятия, досуг);
- Обеспечение подготовки и инструктажа для новичков;
- Распределение запросов внутри сообщества и контроль выполнения;
- Минимизация оттока через мотивацию и обратную связь.

Примером может быть ситуация, когда волонтеры помогают с доставкой продуктов пожилым людям, откликаясь на заявки через чат сообщества, где их координирует лидер.

## **Модель «Гроздь винограда»**

Эта модель ориентирована на долгосрочную, регулярную работу с конкретными группами подопечных. Она состоит из независимых волонтерских групп («виноградин»), каждая из которых сосредоточена на одном направлении, характеризующемся устойчивым сочетанием трех характеристик: целевая группа, вид деятельности, место оказания помощи. Группы объединены общим брендом и системой управления, но действуют автономно под руководством координаторов.

### **Принципы**

- **Постоянство:** регулярная деятельность (например, еженедельные визиты);
- **Групповая работа:** каждая «виноградина» имеет лидера и своих подопечных;
- **Управление волонтерами децентрализовано.**

### **Преимущества**

- **Высокая стабильность и предсказуемость** для подопечных;
- **Глубокая подготовка и мотивация волонтеров;**
- **Способность к процессной деятельности** (годы работы).

### **Недостатки**

- **Сложность управления и вовлечения новых волонтеров** из-за множества групп;
- **Высокие требования к поддержке волонтеров и ресурсам;**
- **Ограниченный входящий поток волонтеров.**

### **Управленческие задачи**

- **Координация работы групп** через общего куратора;
- **Обеспечение подготовки** (общей и профильной) и распределения волонтеров;
- **Поддержка координаторов-лидеров групп** (обучение, супервизия);
- **Минимизация рисков** при смене лидеров групп.

Пример одной «виноградины» - это волонтерская группа, которая еженедельно гуляет с детьми с инвалидностью в учреждении, работая под руководством координатора, в рамках общей программы НКО.

## **О сервисах в моделях волонтерских организаций**

Понимание того, как функционируют различные модели волонтерских организаций – будь то мобильный «Неисчерпаемый источник», сплоченное «Сообщество» или структурированная процессная «Гроздь винограда» – неотделимо от осознания ключевой роли вспомогательных функций. Эффективность каждой модели во многом определяется тем, насколько качественно организована поддержка волонтеров и процессов их деятельности.

Перечислим основные сервисы, необходимые для полноценного функционирования волонтерских моделей: рекрутинг, подготовка волонтеров, сопровождение, психологическая поддержка, супервизия (профессиональная поддержка, сопровождение и консультирование), платформа для заявок, взаимодействие с учреждениями и т.п.

Вспомогательные функции, или сервисы, являются не просто дополнениями, а неотъемлемыми элементами, обеспечивающими жизнеспособность и устойчивость любой волонтерской инициативы.

## **2. Как выбрать модель для волонтерской организации?**

Эта часть представляет практическое пошаговое руководство, позволяющее определить подходящую модель для направлений волонтерской деятельности, реализуемых в этой организации.

### **Шаг 1. Анализ запроса на волонтерскую помощь**

Первый шаг — понять запрос. Это требует сбора информации о том, какая помощь нужна, кому, где и как часто она будет оказываться. Анализ запросов позволяет классифицировать их по типам волонтерства (задачи, мероприятия, отношения), что станет основой для выбора модели.

1. Соберите данные. Ответьте на вопросы.

- Что нужно сделать (например, доставка продуктов, проведение акции, регулярные визиты)?
- Кому нужна помощь (широкая аудитория, конкретная группа, отдельные люди)?
- Где это будет происходить (одно место, разные площадки)?
- Как часто (разово, периодически, регулярно)?

2. Сгруппируйте запросы. Разделите их на три категории:

- Мероприятия: краткосрочные акции с четким итогом (например, ярмарка).
- Задачи: разовые или периодические действия с конкретным результатом (например, сходить в аптеку).
- Отношения: долгосрочная поддержка с фокусом на личном контакте (например, еженедельные прогулки).

Например, если НКО получает разные запросы (организация концерта (два раза в год), доставка еды и уборка квартир для пожилых (раз в неделю), регулярные занятия с детьми в больнице по пятницам), то группировка запросов по категориям будет следующая: концерт — мероприятие, доставка и уборка — задачи, занятия — отношения.

## Шаг 2. Определение целей и ожидаемых результатов

1. Сформулируйте цель. Ответьте на вопрос: “Зачем мы это делаем?”.

- Для мероприятий: создать событие или привлечь внимание (например, поздравить с праздником, подарить праздничную атмосферу).
- Для задач: решить конкретную проблему (например, обеспечить пожилых продуктами, убрать квартиру и т.п.).
- Для отношений: поддерживать благополучателей долгое время (например, стать значимыми взрослыми для детей).

2. Определите показатели успеха. Что будет считаться результатом?

- Мероприятия: количество участников или собранных ресурсов.
- Задачи: число выполненных заявок.
- Отношения: регулярность встреч и обратная связь от подопечных.

Примерами могут быть:

- Цель концерта: поздравить 200 человек с праздником. Показатель: 200 участников.
- Цель доставки еды: помочь 20 пожилым людям раз в неделю. Показатель: 20 доставок выполнено.

- Цель занятий с детьми: поддерживать их эмоционально. Показатель: в течение года каждую неделю были встречи; уровень удовлетворенности оказанным вниманием — 80%.

### **Шаг 3. Использование опросника для выбора модели**

Опросник (см. ниже) — это инструмент, который помогает систематизировать данные из шагов 1 и 2 и указывает на подходящую модель. Он состоит из вопросов, ответы на которые связывают запросы и цели с характеристиками моделей.

Инструкция по работе с опросником:

1. Возьмите опросник из приложения (см. Приложение 1).
2. Ответьте на вопросы (отметьте подходящий вариант ответа — 1, 2, 3).
3. Используйте ключ для получения результата (см. Приложение 1).  
Определите, какая из трех моделей вам подходит.

### **Шаг 4. Расчет количества волонтеров и определение ролей**

Определив модель, рассчитайте, сколько волонтеров и ресурсов нужно, и распределите обязанности координаторов.

1. Оцените трудозатраты:
  - Мероприятия: число функций на мероприятии × длительность каждой из них. Время работы волонтера на мероприятии, как правило, не превышает 4 часа. К итоговому числу волонтеров следует прибавить 15-20%, чтобы иметь запас на случай отказов.
  - Задачи: часы на выполнение каждой типовой заявки × количество типовых заявок в неделю × количество типов задач. Итоговое число волонтеров следует умножить на 2, чтобы получить состав сообщества, способного устойчиво работать.
  - Отношения: часы работы группы в неделю × число волонтеров × число групп × период. Число волонтеров определяется заданными условиями: со сколькими подопечными сможет общаться 1 волонтер. Итоговое число волонтеров следует умножить на 2, чтобы получить состав волонтерской группы, способной устойчиво работать.

В итоге вы будете иметь данные, чтобы описать общую картину вашей волонтерской деятельности:

	«Неисчерпаемый источник»	«Сообщество»	«Гроздь винограда»
Кол-во благополучателей			
Кол-во решаемых задач			—
Периодичность помощи	—		
Количество волонтеров			
Количество типов запросов / задач			—
Количество волонтерских групп	—	—	
Количество тимлидеров/ координаторов			

Расчет обеспечивает реалистичность модели и ее масштаб.

### Шаг 5. Определите функционал координаторов по отношению к волонтерам

При определении реального функционала можно опираться на общий типовой функционал, представленный в этой главе. Более подробно функционал координаторов будет разобран в разделе 4.

В модели «Неисчерпаемый источник» есть позиция «тимлидер» (организует деятельность группы волонтеров и отвечает за решение одной из задач). Он должен:

- знать в общем «матрицу волонтерских вакансий» всего мероприятия и досконально — своего направления.

- проводить подготовку и инструктаж волонтеров перед мероприятием, обеспечивая необходимую подготовку.
- распределять роли и задачи волонтеров для проведения акции.
- контролировать выполнение задач и решать оперативные проблемы.
- обеспечивать необходимые ресурсы для волонтеров и безопасность во время мероприятия.
- собирать обратную связь и благодарить волонтеров после завершения.

В модели «Сообщество» есть позиция «координатор сообщества волонтеров», он отвечает за выполнение всех запросов. Он должен:

- создавать и развивать сообщество волонтеров (единые принципы, бренд, определенные типы задач).
- проводить базовую подготовку волонтеров и знакомить с задачами и правилами сообщества.
- принимать заявки на помощь и транслировать их в сообщество (например, через чат).
- распределять задачи между волонтерами, учитывая их возможности и интересы.
- организовывать досуг и мотивационные встречи для поддержания сплоченности.
- минимизировать отток через сопровождение и поддержку (например, психологическую).

В модели «Гроздь винограда» есть позиция «координатор волонтерской группы», отвечающий за постоянные регулярные встречи волонтеров и благополучателей. Он должен:

- формировать и поддерживать свою группу волонтеров («виноградину»), собранных под встречи с определенными благополучателями в определенном месте.
- взаимодействовать с учреждением, где проживают или лечатся подопечные (при необходимости).
- беседовать волонтеров в группу, проводить общую подготовку и профориентацию для новичков.
- обеспечить стабильность и качество работы группы, присутствовать на встречах волонтеров и подопечных.
- организовывать поддержку и сопровождение для волонтеров.
- поддерживать горизонтальные связи с другими волонтерскими группами.

- вести базу волонтеров и отслеживать их вклад в долгосрочную деятельность.

## **Шаг 6. Определите сервисы, которые дополняют работу координаторов и сделают модель системной**

Опирайтесь на типовые сервисы, соответствующие моделям организаций.

В модели «Неисчерпаемый источник»:

- Система рекрутинга. Опирается на цифры из Шага 4. Реализуется путем привлечения волонтеров через широкие каналы (СМИ, вузы, соцсети) с минимальными требованиями и быстрым отбором через анкеты или объявления. Отличие от других моделей: фокус на количестве, а не на долгосрочной лояльности или специфических навыках.
- Матрица волонтерских вакансий. Разработка четкого перечня ролей, функций и времени работы волонтеров на мероприятии для упрощения инструктажа и распределения задач.
- Сервис привлечения и взаимодействия с участниками мероприятия. Организация коммуникации с благополучателями и гостями (например, информирование, регистрация), чтобы обеспечить их участие и обратную связь.
- Логистический сервис. Обеспечение волонтеров необходимыми ресурсами (материалы, транспорт) и координация их доставки на место акции.
- Система обратной связи. Быстрый сбор отзывов от волонтеров после мероприятия через онлайн-формы для анализа эффективности и благодарности.

В модели «Сообщество»:

- Система рекрутинга. Опирается на цифры из Шага 4. Реализуется через постоянное пополнение сообщества через точечный отбор (анкеты, интервью) с акцентом на готовность к регулярной работе и базовые навыки. Отличие от других моделей: упор на формирование устойчивого состава, в отличие от массовости «Неисчерпаемого источника» и узкой специализации «Грозди винограда».
- Платформа для заявок. Создание чата или онлайн-системы для трансляции запросов и распределения задач между волонтерами с учетом их интересов.

- Сервис мотивации и поддержки. Регулярные мероприятия (досуг, встречи), нематериальные поощрения (благодарности, рейтинги) и материальные поощрения (мерч, билеты и т.п.) для поддержания активности сообщества.
- Система сопровождения. Организация психологической поддержки или консультаций для волонтеров, работающих с эмоционально сложными задачами.

В модели «Гроздь винограда»:

- Система рекрутинга. Опирается на цифры из Шага 4. Реализуется через целенаправленный отбор волонтеров с высокой мотивацией и готовностью к долгосрочной работе, часто с профильными навыками (например, общение с детьми с инвалидностью), через собеседования. Отличие от других моделей: акцент на личном осознанном желании, понимании смысла и цели деятельности, на сознательном выборе вида помощи, в сравнении с массовостью «Неисчерпаемого источника» и гибкостью «Сообщества».
- Система супервизии. Поддержка и сопровождение координаторов для обмена опытом, формирования группы координаторов, для решения сложных вопросов, для профилактики выгорания и, в конечном счете, для обеспечения стабильной работы волонтерских групп.
- Сервис подготовки (при необходимости). Общая и профильная подготовка (например, общение с подопечными, специфика учреждения) для обеспечения качества работы групп.
- Координационная платформа. Единая база данных волонтеров и групп с расписанием, задачами и контактами для горизонтального взаимодействия и общего контроля.
- Сервис взаимодействия с учреждениями (при необходимости). Регулярное согласование с местами помощи (больницы, «детские дома») для стабильного доступа и учета потребностей подопечных.

## **Шаг 7. Фиксация результатов**

Зафиксируйте результаты во вспомогательных таблицах для наглядности. Таблицы предложены в Приложении 2.

## **Приложение 1. Опросник для выбора модели волонтерской организации**

### **1. Какую цель вы ставите перед вашим волонтерским проектом (программой)?**

1. Решение разовой или краткосрочной задачи (например, акция, мероприятие).
2. Регулярное выполнение отдельных самостоятельных задач для благополучателей.
3. Постоянная устойчивая однотипная поддержка определенной группы людей.

### **2. Какого результата вы ожидаете от волонтерской деятельности?**

1. Проведение мероприятия.
2. Удовлетворение конкретных разовых запросов благополучателей.
3. Постоянство и стабильность процесса оказания помощи.

### **3. С какой аудиторией предполагается работать?**

1. Определенная (возможно широкая) аудитория, собранная только под мероприятие.
2. Определенная аудитория с разнообразными запросами к волонтерам, нуждающаяся в удовлетворении запросов.
3. Конкретные относительно небольшие группы с четкими особенностями.

### **4. Какого рода запросы вы планируете удовлетворять?**

1. Разовая помощь.
2. Периодическая помощь.
3. Постоянная поддержка.

### **5. Где планируется организовывать работу волонтеров?**

1. Место проведения определяется целью мероприятия и локализовано на подходящей площадке или территории.
2. Волонтерские мероприятия могут проходить в разных местах.
3. Волонтеры будут работать в нескольких строго определенных местах.

### **6. Как предполагается организовать график волонтерских дел?**

1. Время будет определяться целью и содержанием мероприятия.
2. Регулярно, но в разное время.
3. В фиксированные дни и часы (например, каждую пятницу).

**7. Какой масштаб охвата благополучателей планируется?**

1. Широкий (как правило, много людей на разовом мероприятии).
2. Ограниченный (определенная категория с разными разовыми запросами).
3. Небольшой (конкретные группы благополучателей с однотипными потребностями).

**8. Какой уровень вовлеченности волонтеров ожидается?**

1. Минимальный (участвуют разово в ответ на рекламный призыв).
2. Средний (регулярно отслеживают запросы, по возможности откликаются).
3. Высокий (вовлечены в долгосрочные (месяцы, годы) отношения с благополучателями).

**9. Какой уровень текучести и сменяемости волонтеров допустим?**

1. На каждое мероприятие планируется набирать новую команду.
2. Волонтеры могут меняться от дела к делу, но важно, чтобы они идентифицировали себя с организацией и были знакомы с видом деятельности.
3. Некоторая сменяемость возможна, но желательно, чтобы был стабильный костяк.

**10. Как предполагается организовать взаимодействие волонтеров между собой?**

1. Волонтеры взаимодействуют в рамках конкретного мероприятия, но не являются единой группой.
2. Волонтеры работают в рамках общего коллектива, но без глубоких личных связей.
3. Волонтеры являются устойчивым коллективом с глубокими личными связями.

**11. Как предполагается подготовка волонтеров?**

1. Преимущественно достаточно инструктажа перед началом дела.
2. Как правило, волонтеры проходят предварительное обучение.

3. Большинство волонтеры развиваются в процессе постоянной работы.

**12. Понадобится ли волонтерам поддержка в их деятельности?**

1. Волонтеры справятся без дополнительной поддержки.
2. Достаточно общих собраний, досуговых встреч и качественной обратной связи.
3. Понадобятся регулярные общие встречи, а также психологическая поддержка, супервизии, наставничество.

**13. Какой уровень личного взаимодействия с благополучателями ожидается?**

1. В рамках мероприятия главное выполнить поставленную задачу.
2. Достаточно базового контакта и функционального взаимодействия.
3. Требуется выстраивать личные отношения.

**14. Какой уровень самостоятельности волонтеров ожидается?**

1. Минимальный (выполняют функционал и следуют инструкциям).
2. Средний (решают задачи и могут адаптироваться к обстоятельствам).
3. Высокий (инициативны в рамках своей роли).

**Ключ для работы с чек-листом:**

- Если в ваших ответах большая часть приходится на первый вариант, то вам подходит модель организации волонтерской деятельности «Неисчерпаемый источник».
- Если в ваших ответах большая часть приходится на второй вариант, то вам подходит модель организации волонтерской деятельности «Сообщество».
- Если в ваших ответах большая часть приходится на третий вариант, то вам подходит модель организации волонтерской деятельности «Гроздь винограда».

## Приложение 2. Таблицы для описания моделей волонтерских организаций

### Таблица для проработки модели «Неисчерпаемый источник»

Модель: «Неисчерпаемый источник» для реализации мероприятий

<b>Руководитель волонтерской программы</b>		
Сервисы		
Сервисы		
Сервисы		
<b>Организатор конкретного мероприятия</b>		
Функционал (основной):		
- ?		
- ?		
- ?		
- ?		
<b>Тимлидер волонтеров №1:</b>	<b>Тимлидер волонтеров №2:</b>	<b>Тимлидер волонтеров №3:</b>
Функционал (основной):	Функционал (основной):	Функционал (основной):
- ?	- ?	- ?
- ?	- ?	- ?
- ?	- ?	- ?
- ?	- ?	- ?
Итоговая занятость:	Итоговая занятость:	Итоговая занятость:
- ?	- ?	- ?
<b>Волонтеры для задач №1:</b>	<b>Волонтеры для задач №2:</b>	<b>Волонтеры для задач №3:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Какими компетенциями должны обладать волонтеры?</li> <li>Сколько нужно волонтеров на задачи №1?</li> <li>Что мотивирует волонтеров?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Какими компетенциями должны обладать волонтеры?</li> <li>Сколько нужно волонтеров на задачи №2?</li> <li>Что мотивирует волонтеров?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Какими компетенциями должны обладать волонтеры?</li> <li>Сколько нужно волонтеров на задачи №3?</li> <li>Что мотивирует волонтеров?</li> </ul>
<b>Группа задач №1:</b>	<b>Группа задач №2:</b>	<b>Группа задач №3:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Что делать?</li> <li>Где делать?</li> <li>Время на 1 задачу</li> <li>Сколько задач?</li> <li>Количество человек для 1 задачи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Что делать?</li> <li>Где делать?</li> <li>Время на 1 задачу</li> <li>Сколько задач?</li> <li>Количество человек для 1 задачи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Что делать?</li> <li>Где делать?</li> <li>Время на 1 задачу</li> <li>Сколько задач?</li> <li>Количество человек для 1 задачи</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Матрица вакансий</b></li> </ul>		

## Таблица для проработки модели «Сообщество»

Модель «Сообщество» для удовлетворения запросов от благополучателей силами волонтеров

<b>Руководитель волонтерской программы</b>		
Сервисы		
Сервисы		
Сервисы		
<b>Координатор сообщества волонтеров</b>		
Функционал (основной):		
- ?		
- ?		
- ?		
- ?		
Итоговая занятость в неделю:		
- ?		
<b>Волонтеры</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какими компетенциями должны обладать волонтеры?</li> <li>• Сколько времени в среднем в месяц может уделять один волонтер (например, обычно волонтер помогает 1 раз в две недели)?</li> <li>• Сколько нужно волонтеров, чтобы удовлетворять все запросы в месяц?</li> <li>• Что удерживает волонтеров?</li> </ul>		
<b>Типовые запросы №1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что делать?</li> <li>• Количество запросов в месяц</li> <li>• Время на 1 запрос</li> <li>• Количество человек для удовлетворения запроса</li> </ul>	<b>Типовые запросы №2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что делать?</li> <li>• Количество запросов в месяц</li> <li>• Время на 1 запрос</li> <li>• Количество человек для удовлетворения запроса</li> </ul>	<b>Типовые запросы №3:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что делать?</li> <li>• Количество запросов в месяц</li> <li>• Время на 1 запрос</li> <li>• Количество человек для удовлетворения запроса</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запросы</li> </ul>		

## Таблица для проработки модели «Гроздь винограда»

Модель «Гроздь винограда» для регулярной и долгосрочной помощи благополучателям на локациях. Волонтерская группа определяется 4 параметрами: «локация», «подопечные», «что делать», «когда и сколько по продолжительности делать».

<b>Руководитель волонтерской программы</b>	
Сервисы	
Сервисы	
Сервисы	
<b>Координатор №1</b> Координатор (кто он) - Локация (где оказывается помощь) - №1: Функционал (основной): - ? - ? Итоговая занятость в неделю: - ?	<b>Координатор №2</b> Координатор (кто он) - Локация (где оказывается помощь) - №2: Функционал (основной): - ? - ? Итоговая занятость в неделю: - ?
<b>Волонтеры</b> Волонтеры (кто они) - Локация (где оказывается помощь) - №1: <ul style="list-style-type: none"> <li>● сколько волонтеров нужно для 1 посещения?</li> <li>● какие знания и навыки должны быть у волонтеров?</li> <li>● сколько времени в среднем в месяц может уделять один волонтер (например, обычно волонтер помогает 1 раз в две недели)?</li> <li>● сколько нужно волонтеров, чтобы обеспечить стабильную работу в течение месяца?</li> <li>● что удерживает волонтеров?</li> </ul>	<b>Волонтеры</b> Волонтеры (кто они) - Локация (где оказывается помощь) - №2: <ul style="list-style-type: none"> <li>● сколько волонтеров нужно для 1 посещения?</li> <li>● какие знания и навыки должны быть у волонтеров?</li> <li>● сколько времени в среднем в месяц может уделять один волонтер (например, обычно волонтер помогает 1 раз в две недели)?</li> <li>● сколько нужно волонтеров, чтобы обеспечить стабильную работу в течение месяца?</li> <li>● что удерживает волонтеров?</li> </ul>
<b>Что и для кого делать?</b> Какие есть подопечные-локации? Подопечные (кто они) - Локация (где оказывается помощь) - №1: <ul style="list-style-type: none"> <li>● сколько подопечных?</li> <li>● что делать?</li> <li>● сколько времени за один раз и с какой регулярностью должны работать волонтеры?</li> </ul>	<b>Что и для кого делать?</b> Какие есть подопечные-локации? Подопечные (кто они) - Локация (где оказывается помощь) - №2: <ul style="list-style-type: none"> <li>● сколько подопечных?</li> <li>● что делать?</li> <li>● сколько времени за один раз и с какой регулярностью должны работать волонтеры?</li> </ul>
<b>Подопечные - Локация №1</b>	<b>Подопечные - Локация №2</b>

# Раздел 2. Введение в социальное волонтерство: смысл, логика, аксиомы

## Глава 1. Смысл и логика социального волонтерства

### 1. Основания для социального волонтерства: почему оно важно и нужно?

Социальная система — даже лучшая — оставляет «слепые зоны»: не хватает персонального внимания, простого разговора «по имени», выбора в мелочах, предсказуемого человеческого присутствия. В больнице ребенок окружен специалистами, но у него может не быть человека, который спокойно посидит рядом и разделит переживания. Пожилой сосед получает услуги, но часто живет в тишине, где некому спросить: «Как прошел день?». Люди в социальных учреждениях живут по расписанию и легко теряют ощущение собственной уникальности. Семьи выматываются заботой, сотрудников сковывают регламенты — и именно на стыке усталости и нехватки времени рождается главный дефицит: “меня не видят”, “я не нужен”, “меня воспринимают как функцию, а не как человека”.

Социальное волонтерство — это ответы одних людей на дефициты у других. Часто не хватает простых, но жизненно важных вещей: персонального внимания «по имени»; теплого, неценочного разговора; общения на равных, ощущения принадлежности и ожидания встречи; возможности выбирать (что делать, с кем сидеть, куда пойти); предсказуемости и стабильного ритуала; простых радостей (игра, чтение, музыка, прогулка); смысла и связности дней («ради чего вставать завтра»); признания маленьких успехов; безопасных границ и ясных правил; «равного» общения без роли «пациента/клиента»; помощи в мелочах, не входящих в регламенты; ориентации и информации «что, где, когда»; связи с внешним миром; передышки для семьи. А ответ на все это почти у каждого под рукой: один свободный час в неделю и готовность держать слово; умение слушать и задавать простые открытые вопросы; привычка звать по имени и предлагать выбор; терпение и устойчивость расписания; базовые навыки —

читать вслух, играть, рисовать, гулять, разговаривать онлайн; внимательность к мелким достижениям и привычка их замечать вслух; уважение к границам и правилам встречи; спокойная доброжелательность без оценок; готовность учиться в группе и брать обратную связь; минимальная цифровая грамотность и бытовая сообразительность; возможность принести книгу/настолку или позвать знакомого специалиста, если нужно; ответственность сообщать координатору, как прошла встреча. Соединив эти простые «ответы» с регулярностью и общей рамкой группы, мы закрываем ключевые дефициты — возвращаем людям выбор, голос, безопасность и предсказуемое человеческое присутствие.

Сила социального волонтерства в том, что откликнуться может почти любой: не требуется квалификация, нужны час времени и личное желание. Читая книгу, гуляя, слушая истории, предлагая выбор между «рисовать или играть», волонтер возвращает человеку его самого: его голос слышат, предпочтения учитывают, имя помнят.

Малые действия дают способны оказать значимую помощь за счет регулярности:  $1 \text{ час} \times 52 \text{ недели} \times 10 \text{ волонтеров} = 520 \text{ часов}$  живого присутствия в одном месте за год. Это не «разовая акция», а поток человеческого участия, который проникает в будни, заполняет паузы между процедурами и превращает ожидание следующей встречи в ресурс надежды.

В регулярном волонтерстве включаются тихие, но мощные механизмы. Когда тебя ждут и узнают — появляется чувство принадлежности; когда слышишь, что и у других есть похожие страхи и радости — уменьшается одиночество и стыд; когда есть общие правила и ритуалы — становится безопаснее пробовать новое; когда получают искреннюю, бережную обратную связь — растет доверие и умение строить отношения; когда видишь, как рядом кто-то преодолевает себя — учишься через пример; когда замечают маленькие успехи — возникает вера, что завтра может быть лучше. Это работает и для подопечных, и для самих волонтеров: одни возвращают достоинство и выбор, другие находят смысл, свое дело, радость, устойчивость и многое другое.

## **2. Отличительные особенности социального волонтерства**

Рассмотрим наиболее важные особенности социального волонтерства, которые напрямую влияют на организацию волонтерской деятельности и работу координаторов.

- **Встреча и общение лицом к лицу.** Суть социального волонтерства заключается в прямом, личном контакте – встрече и общении волонтера и подопечного лицом к лицу. Это не просто передача материальных благ или выполнение разовой задачи, а глубокое взаимодействие, основанное на обращении друг к другу по имени и общении на равных. Именно этот аспект отличает социальное волонтерство от многих других видов помощи, где контакт может быть опосредованным или формализованным.
- **Обоюдное влияние и взаимозависимость.** Социальное волонтерство – это обоюдный процесс, где каждый участник влияет на другого. Общение и отношения – это динамический процесс, зависящий от вклада всех вовлеченных сторон: волонтера, подопечного, координатора и даже окружения. Это означает, что успех взаимодействия определяется не только усилиями одной стороны, но и готовностью к открытости, взаимопониманию и совместному развитию. Все мы люди, и нам свойственны сопереживание, беспокойство и тревога. Работа социального волонтера, особенно при тесном контакте с подопечными, неизбежно вызывает эмоциональный отклик. Важно осознавать, что эти чувства естественны.
- **Волонтер – это внешний ресурс для подопечного.** Социальное волонтерство является внешним ресурсом по отношению к системе, в которой находится подопечный. Например, в случае с ребенком в больнице, сотрудники учреждения – это внутренний ресурс. Они выполняют свои должностные обязанности, но зачастую не могут дать то, что может предложить волонтер.
- **Волонтер в учреждении – это сторонний участник, не получающий за свою деятельность заработную плату.** Это означает, что он не находится в определенном месте иерархии учреждения и не связан жесткими должностными инструкциями. Его мотивация – не экономическая, а внутренняя, что делает его отношение к подопечному более свободным и неформальным. Волонтер, в отличие от сотрудника учреждения, не обязан всегда быть рядом. Он приходит в определенные дни и часы, проводит некоторое время с подопечным, а затем уходит. Это позволяет подопечному ценить время, проведенное с волонтером, и не воспринимать его присутствие как нечто должное.
- **Волонтер не является представителем государства или надзорных органов.** Его роль – не контролировать или оценивать, а поддерживать и помогать. Это формирует доверительные отношения с подопечными. Таким образом, социальный волонтер заполняет собой ту нишу, которая

остаётся открытой между профессиональной помощью, семейной заботой и государственным регулированием.

- **Волонтер также не родственник и не друг подопечного в привычном смысле.** Он не несёт той же ответственности, что родитель, опекун или близкий друг. Это позволяет ему быть более объективным, непредвзятым и сохранять эмоциональную дистанцию, необходимую для эффективной помощи. В то же время, волонтер может стать для подопечного тем «своим человеком», которого не хватает в системе.
- **Отличие волонтеров от платного профессионала.** Суть социального волонтерства можно описать фразой: “Те, кому не платят, помогают тем, кому сейчас плохо”. Профессионал, даже самый искренний и любящий свою работу, неизбежно вступает в отношения, где присутствует система рабочего подчинения и элементы обмена: он предоставляет услугу, за которую получает оплату. Волонтер, в свою очередь, будучи по сути своей человеком, который по своей воле, добровольно и без оплаты приходит на помощь, не находится в профессиональной зависимости от подопечного или организации. Его взаимодействие с подопечным не обусловлено необходимостью выполнить трудовые обязанности или получить вознаграждение. Это принципиальное отличие.
- **В отличие от классического менеджмента, основанного на контрактах и иерархии, в волонтерстве действуют другие механизмы.** Волонтеры всегда руководствуются личными ценностями и опираются на созвучность этих ценностей и миссии волонтерской организации. Партнерство между координатором и волонтером строится на равенстве и общей цели — потрудиться ради нуждающегося человека. Сопровождение выражается в поддержке, которая помогает волонтеру волонтерить и справляться с трудностями. Труд организован так, чтобы быть понятным, посильным, результативным, поддерживающим энтузиазм. Признание усилий волонтеров укрепляет вовлеченность.

Понимание этой разницы критически важно, поскольку оно диктует особые подходы к управлению волонтерами, их мотивации и поддержке.

### 3. Условия, при которых люди готовы помогать

Что побуждает человека сделать шаг навстречу и стать волонтером? Существует ряд условий, которые влияют на готовность человека помогать. Ключевым условием является личное желание человека — личная готовность помочь. Если этого желания нет, то даже при самых благоприятных внешних обстоятельствах

(наличие свободного времени, понимание необходимости помощи, наличие необходимых навыков) человек не будет помогать или его помощь будет формальной и неэффективной.

Что же может побудить человека захотеть помочь и стать волонтером? Мотивы могут быть разнообразными и переплетаться между собой.

- Эмпатия и сострадание: глубинное человеческое качество, проявляющееся в способности разделять чувства другого человека и желании облегчить его страдания.
- Собственный жизненный опыт: личные переживания (например, опыт болезни в семье, пережитая потеря) или определенный семейный уклад, где ценилась взаимопомощь, могут привести человека к осознанию важности помощи.
- Стремление изменить мир: желание повлиять на конкретную проблему или несправедливость, чтобы “чего-то не было” (например, одиночества, отсутствия развития) или “чтобы что-то появилось” (например, радость, возможности для развития).
- Поиск смысла: волонтерство может стать способом наполнить жизнь смыслом, реализовать свои ценности и убеждения, почувствовать себя частью чего-то большего и значимого.
- Пример окружающих: вдохновляющие истории других волонтеров, знакомство с людьми, которые бескорыстно помогают, книги или фильмы могут стать толчком к волонтерской деятельности.
- Развитие личностных качеств: волонтерство предоставляет уникальные возможности для развития таких качеств, как ответственность, коммуникабельность, умение работать в команде, решать нестандартные задачи.
- Удовлетворение от отдачи: сам процесс помощи и видение положительных изменений, происходящих благодаря твоим усилиям, приносят глубокое чувство удовлетворения и радости.

Важно отметить, что человек не будет помогать, если его втягивать или вталкивать в волонтерскую деятельность против его воли. Такая помощь не принесет радости ни волонтеру, ни подопечному. Это будет каждый раз мучением, скрытым протестом, ощущением скуки или вины. Даже если человек взрослый и адекватный, принуждение к волонтерству не приведет к искреннему контакту и эффективной помощи. Волонтер должен делать свободный сознательный выбор каждый раз, когда он приходит к подопечному. И если он

делает это, потому что кто-то, а не он сам этого хочет — это каждый раз становится мучением.

#### **4. Смыслы социального волонтерства: что движет волонтерами?**

Смыслы социального волонтерства глубоко индивидуальны для каждого волонтера. Они формируются на основе личного жизненного пути, ценностей, убеждений и опыта. Понимание этих смыслов имеет решающее значение для организаторов волонтерства, поскольку оно позволяет более эффективно привлекать, сопровождать и организовывать труд волонтеров.

Каждый волонтер приходит в социальное волонтерство своим путем. И этот путь далеко не всегда известен координаторам. Важно, чтобы волонтер понимал для себя, ради чего он пошел в волонтеры, что именно он хотел изменить в мире, кому и как он хочет помочь. Этот «смысл помощи людям» – это то, что настолько важно или привлекательно, что человек готов тратить на это свое время, силы и эмоции, причем на регулярной и безвозмездной основе.

Существуют некоторые общие ценности, которые объединяют волонтеров. Например, многие стремятся к тому, чтобы “ребенок почувствовал себя нужным”, “каждый ребенок развивался с поддержкой “своего” взрослого”, “пожилой человек не чувствовал себя одиноким”, “люди с особенностями здоровья получили возможность общаться и развиваться”. Эти общие смыслы формируют основу для общего дела и создают чувство единства внутри волонтерского сообщества.

При этом важно учитывать и индивидуальные различия в мотивации. Некоторые волонтеры могут быть более склонны к работе с определенными категориями подопечных (например, дети с особенностями здоровья, подростки в трудной ситуации, пожилые люди). Другие предпочитают определенные виды деятельности (например, творческие занятия, проведение игр, индивидуальное общение, помощь в организации мероприятий).

Иногда случается, что волонтер со временем теряет ощущение смысла в своей деятельности. Это нормальный процесс, который может быть связан с усталостью, выгоранием или изменением жизненных обстоятельств. В такие моменты волонтерская организация (координатор) должна быть готовой поддержать волонтера в поиске новых смыслов или переосмыслении старых или же — поддержать человека в том, что его волонтерский путь окончен. Волонтер может сказать: “Вот я ходил-ходил, все было хорошо, потом я понял, что это

стало бессмысленным. Теперь я не знаю, ходить или не ходить”. А потом, возможно, через пару месяцев размышлений прийти к выводу: “Я прожил с этим и понял, зачем мне сегодня это надо. И теперь я снова осознанно выбираю быть волонтером”. Именно поддержка в этот период поиска и переосмысления является важной задачей координатора. Мы, как координаторы, не можем поменять мотивацию или дать ее. Мы можем лишь поддержать человека в его существующей мотивации или помочь ему в поиске новой, когда старая исчерпала себя. Если жизненные смыслы волонтера перешли в другую область жизни и волонтерство потеряло актуальность, то координатор должен позволить себе проститься с волонтером, отпустить его.

### **Практическая реализация смыслов**

Смыслы волонтерства проявляются в конкретных действиях и формах взаимодействия с подопечными. Например, если волонтер стремится к тому, чтобы у ребенка появился «свой личный взрослый», это выражается в регулярных встречах, индивидуальном общении, совместном времяпрепровождении, которое не ограничивается формальными рамками. Если смысл – в создании атмосферы праздника, то волонтер будет активно участвовать в организации праздников, выступлений, украшении помещений, проведении игр.

Со стороны волонтерской организации нужна помощь волонтерам, чтобы связать их личные смыслы с миссией организации и с практической деятельностью. Это означает не просто постановку задач, а совместное обсуждение, каким образом конкретные действия способствуют достижению тех целей, которые важны для самого волонтера. Таким образом, волонтер не просто выполняет работу, а реализует свои глубинные ценности, что делает его деятельность более продуктивной и устойчивой.

В итоге, понимание логики и смыслов социального волонтерства позволяет не только эффективно организовывать деятельность, но и формировать адекватное представление о процессе волонтерства, что является ключом к успеху для любого координатора.

## **5. Логика социального волонтерства**

Логика социального волонтерства можно раскрыть через следующие пункты:

**1. Основание для участия.** Волонтерство начинается там, где социальная система оставляет «слепые зоны». Не смотря на социальные службы и наличие родных, многим людям часто не хватает чего-то простого, но очень значимого и нужного. Начало волонтерства состоит в том, что именно человек (без особой подготовки) может восполнить дефициты нуждающихся: прийти, послушать, назвать по имени, побыть рядом, поиграть, поддержать и т.д.

**2. Личное решение и ценности.** Вход в волонтерство всегда начинается с личного выбора. Этот выбор доброволен и сознателен: только тогда помощь становится ответственной, устойчивой и радостной как для самого волонтера, так и для подопечного.

**3. Партнерство с организацией - регулярность и постоянство.** Волонтер не действует в одиночку. Его вклад становится устойчивым и заметным, когда он соединяется с миссией благотворительной организации и они действуют вместе, как партнеры. Организация обеспечивает стабильность и долгосрочность помощи: помогает волонтеру понять задачи, учит, предлагает команду, оказывает поддержку, укрепляет ответственность. Здесь рождается совместная логика: личные ценности волонтера становятся частью общей работы по оказанию помощи.

**4. Изменения в жизни подопечных.** Смысл волонтерской работы раскрывается именно в ее результате. Жизнь благополучателей меняется, к ним возвращается чувство ценности и нужности: кто-то приходит ради них, тратит время и внимание, остается рядом. Даже простое регулярное присутствие меняет внутреннее состояние человека в трудной ситуации.

**5. Долгосрочный эффект.** Постепенно такие изменения становятся основой для более устойчивой жизни подопечных. Люди обретают привычку доверять, строить отношения, чувствовать опору. Для кого-то это может быть шагом к восстановлению активности, для кого-то — к более спокойному принятию своей ситуации.

## Глава 2. Аксиомы социального волонтерства

Чтобы эффективно работать с волонтерами, важно осознавать и принимать аксиомы социального волонтерства – базовые принципы, которые помогают понять, как устроена работа волонтеров и как с ними взаимодействовать. Аксиомы социального волонтерства — не просто теоретические принципы, а практические ориентиры для координаторов. Они помогают понять, как выстраивать отношения с волонтерами, как организовать их труд и как создавать комфортные условия для их работы.

### 1. Аксиомы социального волонтерства

1. Волонтер делает только то, что хочет. Волонтер свободен и ничем не обязан организатору волонтерской помощи. Волонтер — не работник с нулевой оплатой. Волонтерство — это добровольный выбор человека. Никто не вправе требовать от волонтера выполнения обязательств как от сотрудника. Волонтерство — это акт доброй воли, это дар, а не долг. Волонтер подчиняется правилам или выполняет рабочие задачи только на основании добровольного согласия, которое в любой момент может отозвать. Способы управления, эффективные в системе «руководитель-сотрудник», в волонтерстве не применимы.
2. Волонтер пришел помогать не волонтерской организации, а подопечным. Цель волонтера — принести пользу тем, кто в этом нуждается, а не удовлетворить запросы или интересы организаторов или учреждения.
3. Волонтер занимает уникальную роль (позицию) по отношению к подопечному. Волонтер — не родственник, не сотрудник учреждения, не врач, не социальный работник. Волонтер приходит к подопечному, чтобы дать ему то, что больше никто не может дать — свободное, неформальное общение, индивидуальное внимание, дружбу, эмоциональную поддержку, простую помощь.
4. Ресурс волонтера ограничен. Волонтер — это живой человек, а не функция. У него есть своя собственная жизнь, свои потребности и ограниченные ресурсы: время, силы, эмоции, компетенции. Он не может и не должен жертвовать всем ради волонтерства.
5. Волонтер такой же человек, как и подопечный. Волонтер – не сверхчеловек. У него есть свои эмоции, слабости и потребности в

поддержке. Все волонтеры разные, с разной мотивацией, темпераментом, жизненным опытом, уровнем эмпатии. Не существует «идеального» волонтера.

6. Волонтеры меняются. Мотивация волонтера может меняться со временем, как и его жизненные обстоятельства, его мировоззрение. Это естественный процесс.
7. Волонтерство — на время, оно обязательно кончится. Волонтерство — это только часть жизненного пути человека. Волонтер активен только в тот период жизни, в который волонтерство ему важно. Рано или поздно волонтер должен уйти, и это нормально.
8. Волонтеры либо делают дело, либо уходят. Волонтерство — это осознанный выбор и участие в реальных полезных делах. Если волонтер перестает чувствовать смысл в своей деятельности, перестает видеть результат своего доброго труда, если волонтер перестает делать свое дело (есть большие перерывы в волонтерской деятельности), то с высокой вероятностью этот человек уйдет из волонтерской организации и займет время, изначально выделенное под волонтерство, другими делами. Волонтерское сообщество, которое не работает, не занимается благотворительностью, перестает быть волонтерским.

## 2. Как координатору работать с аксиомами социального волонтерства?

Для координатора крайне важно уметь переводить каждую аксиому в четкие, применимые правила работы. Этот процесс включает несколько шагов:

1. Понять суть аксиомы — осмыслить, что именно означает каждый принцип волонтерства.
2. Определить значение — понять, какие конкретные действия или изменения в подходе требуются от координатора, исходя из аксиомы.
3. Сформулировать правило — создать конкретное, понятное и выполнимое правило для себя. Оно должно отвечать на вопрос: “Что координатор должен делать, чтобы следовать этой аксиоме?”.

Рассмотрим на трех примерах, как аксиомы трансформируются в конкретные правила для координатора.

**Аксиома: “Волонтер делает только то, что хочет”.**

- Суть: этот принцип подчеркивает, что волонтерство основано на добровольном выборе. Координатор не имеет права принуждать волонтера к каким-либо действиям. Задача координатора – поддерживать этот свободный выбор, предлагать варианты помощи, которые соответствуют интересам и возможностям волонтера.
- Правило: Координатор должен создавать условия для свободного выбора волонтером разнообразных задач, либо предлагать задачи, учитывая предпочтения и возможности волонтера. Последнее слово всегда за волонтером.

**Аксиома: “Волонтер помогает подопечным, а не организации”.**

- Суть: мотивация волонтера сфокусирована на помощи конкретным людям, а не на административных задачах НКО или учреждения. Координатор должен обеспечивать эффективное взаимодействие волонтера и подопечного, минимально и по необходимости вовлекая волонтера в нужды организации.
- Правила:
  - Привлекать волонтеров через описание подопечных и их потребностей.
  - Помогать волонтеру устанавливать связь с подопечным.
  - Постоянно показывать волонтерам смысл их деятельности в контексте жизни подопечного.

**Аксиома: “Волонтер такой же человек, как и подопечный”.**

- Суть: отношения волонтера и подопечного — это отношения двух людей, каждый из которых может оказывать помощь и нуждаться в поддержке. Координатор должен выстраивать взаимодействие так, чтобы ни волонтер, ни подопечный не чувствовали себя выше или ниже другого. Кроме того, у волонтера есть свои ограничения, которые важно учитывать.
- Правила:
  - Не требовать от волонтера больше, чем он может дать.
  - Не манипулировать волонтерами ради нужд подопечных.

- Дело координатора — отслеживать состояние волонтеров, создавать поддерживающее окружение, где волонтер чувствует себя частью команды, получает обратную связь и помощь.
- Уважительно относится к тому, что волонтерство для добровольца — это в том числе и его способ решить свои внутренние задачи.

**Координатору для формулирования правил полезно следовать следующим принципам:**

- Конкретность: правило должно быть максимально четким. Например, вместо “Координатор должен помогать волонтерам” лучше: “Координатор должен еженедельно общаться с волонтерами, чтобы понимать их потребности и предлагать подходящие задачи”.
- Доступность языка: избегать сложной терминологии. Правило должно быть понятно любому волонтеру и координатору. Например, вместо “Координатор должен осуществлять мониторинг эмоционального состояния волонтеров” лучше: “Координатор должен регулярно спрашивать волонтеров, как они себя чувствуют, и поддерживать их”.
- Обоснованность. Если правило предполагает ограничение, необходимо объяснить его целесообразность. Например: “Волонтеры не должны брать деньги у подопечных, так как это нарушает принципы доверия и может создать конфликтные ситуации”.
- Практичность. Правило должно быть реалистичным и выполнимым в повседневной практике. Например, вместо “Координатор должен всегда быть на связи с волонтерами” лучше: “Координатор должен отвечать на сообщения волонтеров в течение 24 часов”.

## Раздел 3. О подопечных и волонтерах

### Глава 1. О подопечных

#### 1. Кто такие подопечные?

Подопечные (благополучатели) в социальном волонтерстве — это люди, находящиеся в трудной жизненной ситуации, чьи возможности ограничены физически, социально или эмоционально. Они нуждаются в безвозмездной поддержке волонтеров. Физические ограничения могут быть связаны с болезнью или инвалидностью, социальные — с изоляцией, бедностью или бездомностью, эмоциональные — с одиночеством, страхом или утратой доверия к окружающему миру.

Подопечный для волонтера отличается от друга, родственника или клиента, покупающего услуги. В отличие от дружеских или родственных отношений, связь с подопечным не основана на личной привязанности или взаимных обязательствах. В отличие от клиента, подопечный не вступает в коммерческие отношения, а получает помощь безвозмездно. Подопечный — это посторонний человек, чья потребность, будь то общение, досуг, бытовая помощь или эмоциональная поддержка, совпадает с возможностями волонтерской помощи. Например, ребенок, проводящий месяцы в больнице, становится подопечным, когда волонтеры организуют для него игры или творческие занятия, помогая отвлечься от больничных будней. Его мама, часто измотанная тревогой и усталостью, может стать подопечным, получая возможность участвовать в беседах или творческих занятиях, снимающих напряжение. Пожилой человек, живущий в изоляции, становится подопечным, когда волонтеры помогают ему с уборкой или просто выслушивают его истории.

#### 2. Какие бывают подопечные?

Подопечные в социальном волонтерстве представляют собой разные группы, каждая из которых имеет уникальные потребности, обусловленные их жизненными обстоятельствами, физическим состоянием и эмоциональным контекстом. Кратко для примера рассмотрим некоторые группы благополучателей.

- **Дети в больницах**, находящиеся на длительном лечении, живут в условиях строгих ограничений, вдали от дома, в регламентированной больничной системе, где их день подчинен медицинским процедурам. Они часто плохо себя чувствуют, испытывают страх и дискомфорт, а их родители, находящиеся рядом, погружены в тревогу и переживания. В больницах редко организован досуг, и дети вынуждены проводить время в палатах, что усиливает их чувство изоляции. Их потребности включают организацию свободного времени, возможность «быть детьми», эмоциональную поддержку, отвлечение от больничной обстановки и ощущение заботы.
- **Дети с особенностями развития, проживающие в специализированных социальных учреждениях**, часто имеют тяжелые нарушения здоровья, ограничивающие их способность к коммуникации и самостоятельности. Главная проблема — это недостаток внимания от значимого взрослого, который критически важен для каждого ребенка. Потребности сосредоточены на эмоциональном контакте, длительных отношениях, тактильных ощущениях и простых формах взаимодействия, таких, как игры, прогулки или прикосновения.
- **Подростки в учреждениях (приютах) временного содержания**, изъятые из семей из-за неблагоприятных обстоятельств, часто испытывают глубокое недоверие к взрослым и обществу. Они нуждаются в самореализации и обучении (интересном для них), принятии, внимании и поддержке, которые помогают восстановить веру в себя.
- **Дети и подростки в учреждениях для детей сирот или детей оставшихся без попечения родителей**, не имеющие выраженных нарушений здоровья, лишены значимых взрослых и стабильности. Нередко по уровню развития они отстают от обычных семейных сверстников. Таким детям очень нужен значимый взрослый. Они нуждаются в самореализации и обучении (интересном для них). Их потребности включают наставничество, досуг и создание ощущения принадлежности к группе или обществу.
- **Взрослые с ОВЗ и инвалидностью, проживающие в социальных домах (ПНИ)**, сталкиваются с ограничениями свободы передвижения и социальной изоляцией. Одиночество, бессмысленность, отсутствие созидательной занятости, монотонность и однообразие — это основные характеристики жизни в таких учреждениях. Потребности подопечных связаны с общением, прогулками, творческими занятиями, принятием и поддержкой.

- **Пожилые люди, проживающие в геронтологических центрах («домах престарелых») или живущие без родственников** часто страдают от одиночества и утраты социальных связей. Они ищут внимания, возможности поделиться жизненным опытом и почувствовать себя нужными.
- **Семьи с детьми с инвалидностью**, живущие дома, сталкиваются с постоянным стрессом, финансовыми трудностями и нехваткой времени на бытовые нужды. Их потребности включают облегчение быта (ремонт, уборка, сопровождение), эмоциональную поддержку, которая помогает справляться с усталостью и тревогой, а также помощь по хозяйству, чтобы разгрузить маму и дать ей время и силы для себя.
- **Люди, нуждающиеся в паллиативной помощи**, находящиеся на завершающем этапе жизни, часто чувствуют пустоту и бессмысленность. Они нуждаются в присутствии, принятии и снятии чувства одиночества.
- **Бездомные люди**, лишенные жилья, документов и социальной поддержки, нуждаются в базовых вещах, таких, как еда, одежда и гигиенические средства, но не менее важным для них является уважительное отношение.
- **Взрослые люди из мест лишения свободы** чувствуют отвергнутость общества, отсутствие надежды на возвращение к нормальной законопослушной жизни, сожаления и тщетность своего пути. Они нуждаются в принятии (при условии стремления к переосмыслению и исправлению своей жизни), моральной поддержке, советах, как честно обустроиться после освобождения.
- **Подростки с зависимостями**, находящиеся в колониях или диспансерах, требуют особого подхода, основанного на доверии и принятии без осуждения. Они очень нуждаются в позитивном сообществе, живущем без психоактивных веществ. Потребности подростков включают обучение позитивным жизненным навыкам, таким, как управление эмоциями или планирование, а также поддержку в восстановлении во время реабилитации.

Социальные волонтеры помогают и другим группам благополучателей: взрослым людям в больницах, беженцам, ветеранам боевых действий, семьям участников СВО, людям с ПТСР и т.д. Каждая из этих групп имеет уникальные потребности, обусловленные их жизненными обстоятельствами. В этом пособии мы не разбираем подробно волонтерскую помощь этим группам, поскольку на данный момент Движение «Даниловцы» не имеет опыта, достаточного для систематического описания.

### 3. Специфика жизни подопечных

Жизнь людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, существенно отличается от жизни волонтеров.

- Одним из ключевых ограничений является **ограничение свободы выбора**. Подопечные, живущие в учреждениях, таких, как больницы, «дома престарелых» и так далее, подчинены строгим расписаниям и правилам. Ребенок в больнице не решает, когда ему есть, спать или выходить на прогулку: его день определяется медицинскими процедурами и режимом учреждения. Проживающий в социальном доме (ПНИ) ограничен в передвижении и выборе занятий, так как его жизнь регулируется персоналом. В отличие от подопечных, волонтеры обладают автономией, свободой передвижения и возможностью планировать свою жизнь, что создает контраст между их мирами.
- **Социальная изоляция и ограниченный доступ к информации** — еще одна особенность жизни подопечных. Многие из них изолированы от «большого мира» и лишены регулярного общения с внешним окружением. Пожилые люди в «домах престарелых» часто теряют связь с обществом, их контакты ограничиваются персоналом и редкими визитами родственников. Волонтеры, живущие в мире открытых коммуникаций, могут приносить подопечным новые знания, впечатления и ощущение включенности.
- **Ограниченная реализация потребностей** проявляется в отсутствии личного пространства, досуга и самостоятельности. Подопечные в учреждениях часто живут по несколько человек в комнате, редко имеют собственный уголок, где они могут уединиться или хранить личные вещи. Волонтеры, в свою очередь, имеют личное пространство, доступ к досугу и возможность удовлетворять свои потребности, что позволяет им делиться этими ресурсами с подопечными.

### 4. Надежды и ожидания подопечных

Подопечные — это люди, чья жизнь ограничена физическими, социальными или эмоциональными барьерами. Они имеют особые надежды и ожидания.

- Быть понятыми и принятыми без оценки и осуждения — одна из главных надежд подопечных. Жизнь в условиях изоляции, бедности или болезни часто делает людей уязвимыми, и они боятся быть отвергнутыми или

непонятыми. Эта потребность в принятии особенно велика у подопечных, сталкивающихся со стигматизацией, таких, как подростки с зависимостями или взрослые с инвалидностью в социальных учреждениях.

- Внимание, общение, досуг и дружеская поддержка от волонтеров компенсируют недостаток этих элементов в их жизни. Ребенок с особенностями развития в «детском доме» может не говорить, но ждет тактильного и эмоционального контакта и живого взаимодействия. Пожилой человек, живущий в «доме престарелых», надеется на беседы о прошлом, которые возвращают ему чувство значимости и связи с миром.
- Регулярность встреч — еще одна важная надежда подопечных, особенно тех, чья жизнь нестабильна или подчинена строгому режиму. Бездомные люди, чья повседневность полна неопределенности, ценят постоянство встреч, будь то раздача еды или беседы, которые дают им точку опоры.
- Самовыражение, чувство того, что ты сам что-то можешь и умеешь, что ты самостоятельный (пусть и частично) дают часто опору в жизни. Для детей это может быть творчество или обучение новым навыкам, таким, как рисование или создание поделок, что дает им чувство достижения. Взрослые подопечные, такие, как проживающие в социальных домах (ПНИ), надеются на возможность быть полезными, участвуя в творческих занятиях, где их усилия — будь то плетение браслета или лепка — получают признание.

## 5. Опасения и тревоги подопечных

Подопечные, живущие в условиях ограничений, часто испытывают страхи, связанные с приходом волонтеров. Эти тревоги проистекают из их уязвимости, прошлых травм, нестабильности жизни и боязни быть непонятыми или отвергнутыми.

- Боязнь, что волонтер не вернется, обманет или приходит «для галочки» — один из главных страхов подопечных. Многие подопечные, особенно дети в приютах, пережили уход значимых взрослых — родителей, опекунов, социальных работников, — что делает их чувствительными к непостоянству. Ребенок в приюте, привыкший к обещаниям, которые не выполнялись, опасается, что волонтер, начавший с ним играть, исчезнет после одного-двух визитов.
- Страх осуждения, насмешек или нарушения личных границ — еще одна распространенная тревога. Подопечные, особенно те, кто сталкивается со

стигматизацией, боятся, что их уязвимости будут использованы против них. Этот страх делает подопечных закрытыми, особенно на начальном этапе взаимодействия, когда доверие еще не сформировано.

- Дискомфорт, как физический, так и психологический, добавляет еще один слой страхов. Физический дискомфорт особенно актуален для подопечных в паллиативном уходе, где боль или слабость делают взаимодействие сложным. Даже простое присутствие волонтера может вызывать тревогу, если подопечный чувствует себя беспомощным или боится, что его состояние шокирует. Психологический дискомфорт связан со стыдом или чувством неполноценности, которые испытывают многие подопечные.

Организаторы могут создавать условия, в которых подопечные чувствуют себя в безопасности и способны доверять волонтерам. Они могут обучать волонтеров уважать личные границы подопечных, избегая навязчивости, оценок или обсуждения их историй без разрешения. Создавая безопасное и предсказуемое пространство, они позволяют подопечным преодолеть свои тревоги и открыться для взаимодействия.

## 6. Что подопечный получает от волонтеров?

Когда встреча волонтеров с подопечными складывается, подопечный может получить очень многое — иногда даже больше, чем сам ожидал.

- Ощущение, что ты важен: кто-то пришел именно ко мне, просто потому что я есть.
- Выход из одиночества: быть замеченным, услышанным, признанным.
- Присутствие «живого» человека, который не связан с системой и не оценивает его по диагнозу или поведению.
- Внимание, которое дарит чувство собственной ценности и значимости.
- Надежда, что мир добр и в нем есть место для него.
- Импульс к изменениям, когда встреча с волонтером вдохновляет на действия, такие, как обращение за помощью или участие в новых активностях.
- Новые эмоции и впечатления: дни перестают быть одинаковыми.
- Опыт новых отношений: человек, который пришел ко мне не по обязанности, а по зову сердца.
- Новая перспектива: “Можно жить иначе!”, “Я не безнадежен!”.
- Право быть собой: волонтер не требует изменений, он просто рядом.

Иногда все это оформляется в конкретную помощь: разговор, игра, помощь по дому, мастер-класс. Но смысл далеко не всегда в действиях, а в живом отклике: “Ты есть — и мне это важно!”.

## Глава 2. О волонтерах в отношении к подопечным

Роль волонтера в социальном волонтерстве уникальна тем, что он действует не из профессионального долга, а из внутреннего желания помочь. Он становится связующим звеном между «большим миром» и миром подопечного, ограниченным изоляцией, зависимостью или бедностью. Волонтер не является профессиональным социальным работником или медицинским специалистом. Его сила — в человеческом участии, способности к эмпатии и готовности быть рядом с теми, кто нуждается в поддержке. Волонтер не решает всех проблем подопечного, но своим присутствием, вниманием и заботой помогает преодолеть одиночество, оказывает внимание, создает моменты радости, тепла и надежды.

### 1. Ожидания волонтера

Ожидания волонтеров — это те надежды и представления, с которыми они приходят в волонтерскую деятельность, и которые во многом определяют их опыт взаимодействия с подопечными.

- Быть принятым подопечным и установить с ним контакт — одно из ключевых ожиданий. Волонтеры, работающие с детьми в больницах, надеются, что их визиты станут для ребенка ожидаемым событием, что он будет радоваться их приходу, делиться эмоциями или участвовать в предложенных занятиях. Волонтеры надеются, что их усилия помогут подопечному открыться, даже если отклик будет минимальным, например, в виде взгляда или прикосновения.
- Взаимопонимание — это еще одно ожидание. Волонтеры нередко хотят, чтобы подопечный ответил на их действия улыбкой, беседой или активным участием в совместной деятельности. В творческих мастер-классах, таких, как создание поделок или рисование, волонтеры надеются, что подопечные, будь то дети, подростки или взрослые с инвалидностью, с энтузиазмом включатся в процесс и выразят радость от результата. Это взаимопонимание создает ощущение, что усилия волонтера не прошли даром, и укрепляет его уверенность в своей роли.
- Ожидание полезности — еще одна важная составляющая. Волонтеры хотят видеть, что их действия приносят подопечным конкретную пользу, будь то радость, облегчение или улучшение условий жизни. Даже в паллиативном уходе, где возможности подопечных ограничены, волонтеры надеются, что их присутствие или беседа принесут утешение и

покой. Это ожидание полезности мотивирует волонтеров, но может стать источником разочарования, если результат их действий не сразу заметен.

Ожидания волонтеров тесно связаны с их мотивами, но они не всегда реалистичны. Новички, вдохновленные идеей помощи, могут ожидать немедленного отклика от подопечных, например, что ребенок в больнице сразу начнет улыбаться или что бездомный человек выразит глубокую благодарность. Однако подопечные, ограниченные своими обстоятельствами, могут быть закрыты, недоверчивы или просто не готовы к взаимодействию.

## 2. Что получает волонтер?

Волонтер получает не меньше, чем отдает. Это и есть главный парадокс социального волонтерства — в помощи раскрываются оба. Если контакт между волонтером и подопечным складывается, волонтер открывает для себя:

- Чувство нужности, когда участие приносит радость или облегчение подопечному.
- Смысл своей деятельности, видя, как простые действия — игра, беседа, прогулка — меняют реальность другого.
- Умение чувствовать, не судить, быть в трудной ситуации рядом без оценок и непрошенных советов.
- Ресурс для себя — радость, внутреннюю опору, веру.
- Мотивацию возвращаться, потому что связь с подопечным становится личной и значимой.
- Опыт преображения, когда волонтер осознает: “Я был рядом, и это изменило и его, и меня”.
- Новый мир — жизнь, которую он не знал.

Отношения между волонтером и подопечным строятся не по шаблону. Волонтер делает первый шаг, но дальше многое зависит от подопечного: впустит ли он, захочет ли продолжения, откроется ли. Это всегда риск, всегда встреча на грани — не в смысле опасности, а в смысле хрупкости. Потому что здесь нет гарантий. Здесь есть только честность, только подлинность.

Отношения между волонтером и подопечным — это не только поддержка, но и потенциальный стимул к изменениям в жизни подопечного. Встреча с

волонтером может пробудить внутреннюю силу, мотивируя подопечного к действиям. Например, ребенок в больнице, почувствовав поддержку, начинает активнее участвовать в занятиях; бездомный человек, вдохновленный беседой, решает обратиться в социальный центр, проживающая в социальном доме (ПНИ), обретя уверенность через творчество, начинает больше общаться. Этот эффект не всегда очевиден сразу, но он оставляет след, помогая подопечному двигаться к лучшему будущему.

### 3. Чего боятся волонтеры?

Страхи волонтеров — это естественная часть их опыта, особенно в социальном волонтерстве, где они сталкиваются с подопечными, живущими в сложных и часто непривычных условиях. Эти страхи возникают из неуверенности, недостатка опыта и непредсказуемости ситуаций, с которыми волонтеры встречаются в работе.

- Боязнь быть ненужным или неинтересным для подопечного — один из наиболее распространенных страхов. Этот страх усиливается, когда подопечный ограничен в коммуникации, как в случае с детьми с особенностями развития, где отклик может быть минимальным или вовсе отсутствовать. Такая реакция может восприниматься волонтером как личная неудача, хотя на деле она связана с состоянием подопечного.
- Боязнь некомпетентности — еще одна значительная тревога. Волонтеры часто чувствуют себя неподготовленными к взаимодействию с подопечными, чьи жизненные обстоятельства им незнакомы. Волонтеры, общающиеся с детьми с тяжелыми нарушениями развития, боятся не понять их потребностей или не суметь установить контакт.
- Тревога неизвестности связана с непредсказуемостью поведения подопечных. Волонтеры опасаются столкнуться с агрессией, слезами или другими неожиданными реакциями, которые могут выбить их из колеи. Эта тревога особенно актуальна в работе с бездомными людьми, чье поведение может быть обусловлено стрессом, усталостью или влиянием внешних факторов, что делает взаимодействие непредсказуемым.
- Страх причинить вред — еще одна распространенная тревога. Волонтеры боятся, что их действия или слова могут случайно обидеть подопечного или нарушить его личные границы. Например, задав пожилому человеку слишком личный вопрос о его семье, волонтер может невольно затронуть болезненную тему. Волонтеры также боятся нарушить этические границы,

например, слишком сблизившись с подопечным или невольно раскрыв его личную информацию.

- Боязнь эмоционального выгорания или чрезмерной привязанности — это страх, связанный с долгосрочными последствиями волонтерской работы. Волонтеры, особенно те, кто работают с детьми в больницах или людьми в паллиативном уходе, опасаются, что глубокое эмоциональное вовлечение приведет к истощению или неспособности справляться с собственными чувствами. Такой страх также связан с тревогой потерять баланс между волонтерской деятельностью и личной жизнью, особенно если подопечный начинает воспринимать волонтера как близкого человека, требуя больше времени и внимания.

## Глава 3. «Молекула» – отношения волонтера и подопечного

### 1. Суть «молекулы»

«Молекула» в контексте волонтерства отношений в социальном волонтерстве — это метафора, описывающая связь между волонтером и подопечным, которая лежит в основе оказываемой помощи. Это волонтер и подопечный.

«Молекула» «волонтер-подопечный» возникает автоматически, поскольку вся система организации социального волонтерства направлена на вовлечение таких добровольцев, которым искренне интересна и важна помощь конкретным людям. В детские больницы приходят помогать такие люди, для которых значима и по силам помощь именно детям в больнице. В «домах престарелых», соответственно, приходят такие, кому важна помощь одиноким пожилым людям.

«Молекула» — это не просто взаимодействие. Это отношения, которые строятся по принципу «Я–Ты», а не «Я–Оно». В центре этой модели — человек, а не функция. Волонтер не просто «обслуживает» подопечных, а вступает с ними в живое взаимодействие, где каждый значим, где есть место доверию, признанию, присутствию. «Молекула» дает подопечному возможность почувствовать себя замеченным, значимым. Для волонтера «молекула» — это пространство, где он обретает смысл, мотивацию и радость от того, что его присутствие меняет реальность другого человека. В этой связке происходят ключевые процессы волонтерства: принятие, доверие, забота, внимание, поддержка, сопереживание. Простота и человечность этой связи делают ее универсальной, способной возникать в самых разных контекстах.

Связь в «молекуле» — живая, невидимая, но прочная, как химическая молекула, соединяющая два атома. Это добровольная связь (отношения), основанная на личном желании каждого участника. Со стороны волонтера это звучит так: «Меня позвали помогать одиноким бабушкам и дедушкам, я пришел, и теперь мы периодически встречаемся и проводим вместе время: занимаемся творчеством, гуляем, общаемся, читаем книги и т.п.». Волонтерская организация и ее сотрудники, «дом престарелых» и персонал в нем — все это вторично. По сути волонтер приходит не в организацию, а к нуждающимся людям.

## 2. Особенности отношений «волонтер-подопечный»

Связь между волонтером и подопечным обладает рядом уникальных характеристик, которые отличают ее от других форм взаимодействия и подчеркивают ее ценность.

**Уникальность.** «Молекула» — это всегда индивидуальная связь, которая не поддается универсализации или взаимозаменяемости. Это не абстрактная «помощь кому угодно», а конкретный волонтер рядом с конкретным подопечным, каждый из которых привносит в контакт свои черты, историю, эмоции и ожидания. Как дружба или любовь, эта связь не возникает по приказу — она рождается из встречи двух личностей, каждая из которых уникальна. Например, ребенок в больнице может открыться одному волонтеру, но остаться равнодушным к другому. Эта уникальность делает каждую «молекулу» неповторимой, зависящей от обстоятельств, настроения и личного опыта участников.

**Непосредственность.** Связь в «молекуле» формируется напрямую, без посредников, через простые человеческие проявления:

- Взгляд, который говорит: “Я тебя вижу!”.
- Обращение по имени, подчеркивающее индивидуальность подопечного.
- Прикосновение, такое, как дружеское похлопывание по плечу или объятие, если это уместно.
- Совместная игра или творчество, создающие общее пространство общения.
- Диалог, в котором подопечный может поделиться своими мыслями или просто быть выслушанным.
- Молчаливое присутствие, когда слова не нужны, но близость ощутима.

Эта непосредственность отличает волонтерство от профессиональной помощи, где взаимодействие часто ограничено субординацией, ролями и процедурами. Волонтер присутствует как человек, создавая пространство равенства и взаимного признания.

**Хрупкость и недирективность.** «Молекула» — хрупкая связь, которая не терпит давления, контроля или навязывания. Любое вмешательство — будь то директивы учреждения, ожидания координатора или попытка волонтера «исправить» подопечного — разрушает ее. Связь существует только в условиях свободы и доверия, где подопечный может отказаться от контакта, а волонтер — быть самим собой. Например, ребенок в больнице может отвергнуть предложение поиграть, и волонтер призван уважать это решение, не

воспринимая его как личное поражение. Координатор, в свою очередь, не должен вмешиваться в сам контакт, диктуя, как «правильно» общаться.

Хрупкость «молекулы» обусловлена уязвимостью обеих сторон. Подопечный может быть закрыт из-за боли, недоверия или страха, а волонтер — испытывать тревогу, боясь быть ненужным или некомпетентным. Эта уязвимость делает связь ценной, но требует бережного отношения. Уважение к личному пространству подопечного — его времени, телу, эмоциям, окружающей обстановке, личным вещам — становится ключевым условием. Волонтер спрашивает разрешения на физический контакт, не навязывает общение и уважает темп подопечного. Только в таком свободном и недирективном пространстве «молекула» может возникнуть и укрепиться.

**Личные отношения.** В «молекуле» отношения проявляются в:

- отклике подопечного, когда он улыбается, называет волонтера по имени или ждет следующей встречи.
- внимании волонтера, который искренне интересуется жизнью и миром подопечного.
- сопереживании, позволяющем разделить радость, грусть или тревогу.
- радости от совместности, возникающей в игре, творчестве или беседе.
- ощущении значимости, когда подопечный чувствует себя нужным, а волонтер — востребованным.

**Свобода и самозначимость.** «Молекула» уникальна тем, что возвращает подопечному свободу выбора и чувство самозначимости. Волонтер, в отличие от персонала, не обязан навязывать свои действия. Подопечный может сказать «нет» без страха последствий. Это право на отказ — редкая возможность. Например, ребенок в больнице может выбрать, рисовать с волонтером или остаться в одиночестве, и это решение укрепляет его ощущение собственного «я». Когда подопечный чувствует, что его выбор уважают, он начинает ощущать себя значимым — «Я важен для другого!». Это чувство самозначимости становится внутренней опорой, помогая справляться с трудностями и возвращая достоинство, которое часто утрачивается в условиях изоляции или зависимости от системы.

**Включение родителей (для волонтерства в детских больницах).** В работе с детьми, особенно в больницах, «молекула» часто включает родителей, которые становятся неотъемлемой частью взаимодействия. Ребенок и родитель — единый организм, и отношение волонтера к родителю напрямую влияет на связь с ребенком. Родители в больницах испытывают огромную тревогу, страх и усталость от неопределенности. Волонтер, принимая ребенка, должен принять и

родителя, чтобы ребенок не чувствовал себя отвергнутым. Например, успокоив родителя фразой: “Ваш сын замечательно рисует, не волнуйтесь!”, волонтер снимает его тревогу, укрепляя доверие ребенка. Родители могут стать частью «молекулы» через вовлечение в совместные занятия, такие, как творчество или игра, что помогает им почувствовать себя нужными.

### 3. Роль координатора в контексте «молекулы»

Координатора волонтерской группы можно уподобить «садовнику», который создает условия для возникновения и укрепления живых «молекул» - значимых отношений между волонтерами и подопечными. В самой «молекуле» координатора нет. Это не тройка — «волонтер-подопечный-координатор», а всегда пара — «волонтер-подопечный».

Задача координатора — не управлять связью, а поддерживать пространство, в котором она может естественно развиваться.

Координатор играет ключевую роль в защите хрупкости «молекулы», поддержке волонтеров и создании атмосферы доверия:

- **Не вмешивается в контакт.** Самое важное — не мешать формированию отношений, не строить их по своим лекалам. Координатор не может:
  - диктовать волонтеру, как общаться или что делать;
  - навязывать волонтеру или подопечному определенный формат взаимодействия;
  - пытаться контролировать эмоции или динамику связи.

Вмешательство в контакт разрушает искренность и доверие. Координатор должен быть наблюдателем, который создает условия для «молекулы», но не пытается ее режиссировать. Например, вместо того чтобы говорить волонтеру: “Ты должен поиграть с этим ребенком!”, координатор может предложить: “Попробуй узнать, что ему нравится”, оставляя пространство для естественного взаимодействия.

- **Оберегает и защищает связь.** Координатор обеспечивает безопасные условия для отношений волонтера и подопечного через:
  - создание атмосферы уважения и поддержки, исключая ссоры, давление или оценки;
  - установление границ, чтобы волонтер не чувствовал себя обязанным решать проблемы подопечного;
  - снятие лишней ответственности, помогая волонтеру справляться с чувством вины, если контакт не сложился;

- поддержку волонтера в преодолении тревог и сомнений через беседы и обратную связь;
- защиту от давления учреждения, например, от требований выполнять функции персонала;

Координатор выступает гарантом безопасности, наблюдая за взаимодействием, как «мама на детской площадке», а также помогает волонтеру справляться с эмоциональными вызовами, поддерживая его мотивацию и уверенность.

## Глава 4. Границы ответственности волонтеров: что это, зачем нужны и какие бывают

Волонтерская деятельность — это свобода, выбор и личное решение. Но ни одна свобода не существует без ответственности. В социальной сфере, где волонтер работает с уязвимыми людьми, ответственность приобретает особую форму — добровольную, ограниченную, зрелую. Она не навязана, не делегирована, не обусловлена оплатой. Это — внутреннее согласие на то, чтобы нести последствия своих решений в рамках осознанных границ.

### 1. Об ответственности волонтера

Волонтеры действуют в партнерстве с организацией, разделяя ответственность за результат, за ту помощь, которая оказана благополучателям. При этом, ответственность волонтера — это нечто иное, чем служебные обязанности. Это, прежде всего, готовность довести до конца начатое, быть надежным в малом, соблюдать договоренности, быть в диалоге с координатором и подопечным. Это — признание своего вклада и своего предела.

Волонтер не может и не должен брать на себя все. Его ответственность — это то, на что он сам добровольно согласился, где он ясно обозначил свои возможности и желания. Если волонтер пришел играть с детьми в больнице — он не обязан одновременно быть психологом, нянечкой, координатором и спасателем. Его зона ответственности — игра, живое и качественное общение в отведенное время.

Важно понимать: у волонтера и подопечного не равная ответственность, но равное достоинство. Это не одно и то же. Волонтер — человек, пришедший по своей воле, с пониманием границ и задач. Подопечный — человек, находящийся в ситуации уязвимости, и он может не соблюдать внутренние договоренности волонтера. Поэтому именно волонтер несет большую долю зрелости, эмоциональной устойчивости и этической четкости в этих отношениях.

Иногда волонтеры задают вопрос: “А как понять, где заканчивается моя ответственность? Ведь я вижу, что подопечному плохо, одиноко, он страдает. Разве я могу просто уйти? Разве я не должен сделать что-то большее?”. Ответ начинается с честного признания: ты не профессиональный помощник, ты — волонтер. Ты не несешь ответственность за всю систему, за судьбу человека, за

его решение лечиться, общаться, учиться. Ты не можешь и не должен брать на себя то, что под силу только профессионалам, близким или самому подопечному.

Ответственность волонтера на уровне встреч, а не на уровне судьбы человека. Ты можешь быть рядом, можешь быть чутким, внимательным, заботливым. Но не можешь заменить собой других людей. Это не твой долг и не твоя вина. В тот момент, когда волонтер начинает путать участие с обязанностью, он теряет свою силу и ясность. Вместо живого присутствия появляется давление, вместо желания — усталость, вместо помощи — зависимость.

Важно, чтобы каждый волонтер формулировал свои личные границы заранее, еще до начала регулярной работы. Это касается и объема участия (раз в неделю, раз в месяц), и формата (только игры, только беседы, только сопровождение), и пределов сопереживания. Волонтер не обязан становиться другом, психологом, опекуном. Он не обязан отвечать на звонки в любое время, не обязан помогать с личными проблемами подопечного, не обязан брать на себя чужую боль, если не готов.

Границы — это не холод и не отстраненность. Это форма уважения. К себе и к другому. Волонтер, который знает свои границы, более надежен. Он не обещает лишнего, но и не уходит внезапно. Он бережет себя — чтобы быть по-настоящему рядом.

## 2. Какие бывают границы ответственности волонтера?

Границы ответственности волонтера определяют рамки его действий, учитывая добровольный характер участия, потребности подопечных и требования организаций. Рассмотрим разновидности границ ответственности.

- Юридические границы связаны с соблюдением правовых норм: волонтеры не выполняют функции, требующие профессиональной квалификации, например, медицинский уход в больницах или юридическое сопровождение. Они действуют в рамках согласованных с учреждением правил, таких, как запрет на фотографирование подопечных без согласия или соблюдение графика посещений.
- Организационные границы очерчивают задачи, которые волонтер добровольно берет на себя, — проведение мастер-классов, сопровождение на прогулках или помощь в быту, но не выполнение обязанностей персонала, таких, как уборка помещений в учреждении или замена социальных работников.

- Эмоциональные границы касаются взаимодействия с подопечными, например, с детьми в больнице, пожилыми людьми или взрослыми с инвалидностью. Волонтеры создают пространство для общения и поддержки, но не подменяют собой родственников или психологов, избегая чрезмерной вовлеченности, которая может привести к жалости или выгоранию. Они сталкиваются с трудностями, такими, как манипуляции со стороны подопечных или сложность сказать «нет» дополнительным просьбам, что требует сохранения баланса между сочувствием и дистанцией.
- Личные границы связаны с учетом собственных ресурсов (силы, время, навыки и т.д.): волонтеры балансируют между участием, личными обстоятельствами и ожиданиями близких, что усложняет их работу, особенно при сильных эмоциях или неуверенности в нестандартных ситуациях.

**С точки зрения работы координатора и объяснения границ волонтерам, границы ответственности можно определить так:**

- Временные границы. Волонтер отвечает за свои действия только во время выполнения своего волонтерского дела (в социальном волонтерстве — во время контакта с подопечным). После завершения встречи ответственность за подопечного переходит к другим (например, к сотрудникам учреждения или родственникам).
- Территориальные границы. Волонтер работает только в определенном месте (например, в больнице, приюте, в квартире у конкретной семьи).
- Профессиональные границы. Волонтер, как правило, не должен выполнять задачи, которые требуют специальных навыков (например, медицинская помощь, психологическая поддержка). В ином случае волонтер выполняет задачи только в рамках своих профессиональных навыков (например, фотограф).
- Личные границы. Волонтер имеет право устанавливать личные границы в общении с подопечным. Например, он может отказаться от каких-то тем в разговорах или от физического контакта, если ему это неприятно.
- Эмоциональные границы. Волонтер не отвечает за настроение или эмоциональное состояние подопечного. Он может стараться создать позитивную, принимающую, творческую атмосферу, но не может ожидать от подопечного некоторых обязательных эмоций и не может исправлять эмоции подопечного.

- Границы в просьбах. Волонтер выполняет только те просьбы, которые соответствуют его обязанностям в рамках волонтерской деятельности и не нарушают его личные границы.

### 3. Чем плохо непонимание границ ответственности?

Непонимание или размывание границ ведет к выгоранию, чувству вины, хроническому перенапряжению. Волонтер начинает брать на себя лишнее — не потому что так надо, а потому что не умеет остановиться, сказать «нет», признать: это не моя задача.

Нередко начинающие волонтеры путают участие с жертвенностью. Им кажется: чем больше я отдам, тем лучше я волонтер. Но в действительности здоровое волонтерство — это всегда баланс между «хочу» и «могу», между «помогаю» и «живу своей жизнью», между «я рядом!» и «я не всемогущ». Без этого баланса даже самое доброе намерение приводит к истощению.

Когда волонтер ясно осознает свои границы, он сохраняет силу и ресурс для долгосрочного участия. Он не разочаровывается в себе и в подопечном, потому что изначально понимает: он дает то, что может, и в том объеме, который не разрушает его самого.

### 4. Координатор и границы ответственности волонтера

Координатор в этой системе — как штурман. Он не управляет кораблем волонтера, но помогает не сойти с курса. Именно координатор задает вопросы:

- Тебе не тяжело?
- Ты знаешь, в чем твоя зона ответственности?
- Ты уверен, что хочешь брать на себя это?
- Ты помнишь, что у тебя есть право сказать «нет»?

Координатор может предлагать защиту — в виде правил, графиков, инструкций. Но главное — он призван создавать атмосферу, в которой заботиться о себе — это норма. Где волонтер не чувствует, что «должен» быть героем. Где он может отдохнуть, пересобраться, пересмотреть свои границы. Где его слышат и не осуждают за усталость.

Один из главных рисков нарушения границ — это включение в «помогающее поведение», которое становится навязчивым. Человек начинает помогать «на

автомате», не замечая, что делает это из страха, чувства вины, зависимости от одобрения. Он перестает слышать себя и подопечного. Помощь становится механической, а контакт — вымученным. Это приводит к эмоциональному выгоранию, раздражению, чувству бессмысленности.

Чтобы этого избежать, волонтерам и координаторам важно регулярно возвращаться к вопросам:

- Что я делаю?
- Зачем я это делаю?
- На что я сейчас согласен, а на что — нет?
- Где заканчивается моя зона ответственности и начинается чужая?

Волонтерство — это не отказ от себя ради другого. Это выбор быть рядом, сохраняя себя. Помощь — не в ущерб, а в согласии. Это и есть настоящая зрелость: понимать свои возможности, свои ограничения и все равно делать то, что можешь — потому что хочешь.

Когда волонтер чувствует, что за ним стоит координатор, который не подгоняет, не обесценивает, а сопровождает, он увереннее держит свои границы. Он не боится быть «недостаточно хорошим». Он знает, что даже его малое участие ценно. Он остается свободным — и потому остается живым. И в этом состоянии он действительно может быть полезен.

## **О правилах**

Границы ответственности — это правила, которые определяют, за что волонтер отвечает, а за что — нет. Они помогают волонтеру понять, где заканчивается его ответственность и начинается ответственность других людей (подопечного, координатора, сотрудников учреждения и т.д.).

Для координатора правила — это инструмент, который помогает сделать помощь более эффективной и безопасной. Координатор играет ключевую роль в том, чтобы эти границы были четко обозначены и соблюдались.

## **Как координатор помогает установить границы?**

Задача координатора — не только управлять волонтерской группой, но и защищать волонтера. Именно координатор должен следить за тем, чтобы каждый волонтер:

- понимал свою роль и зону ответственности;
- знал, что он не отвечает за чужую жизнь;

- чувствовал, что его вклад ценен даже в малом;
- был свободен в решении остаться или уйти.

Хороший координатор не требует невозможного, не подменяет мотивацию волонтера своей. Он не втягивает, не манипулирует, не навешивает ожидания. Напротив, он разговаривает, уточняет, отслеживает. Он готов выслушать, предложить альтернативу, отодвинуть излишнюю инициативу, если она идет во вред самому волонтеру.

Когда координатор устойчив, честен и внимателен — волонтеру легче быть честным с самим собой. Он чувствует, что его не бросят, не перегрузят, не обвинят. А значит, может быть по-настоящему открытым и живым в своем участии.

Координатор играет ключевую роль в том, чтобы волонтер понимал свои границы. Для этого он:

- создает памятки — разрабатывает четкие инструкции, которые помогают волонтеру понимать свои границы. Например, в памятке может быть указано: “Ты не отвечаешь за настроение подопечного. Твоя задача — провести творческое занятие, а не сделать ребенка счастливым”.
- объясняет правила — четко формулирует права и обязанности волонтера, что можно и что нельзя делать волонтеру. Например: “Ты отвечаешь только за проведение занятий с 10 до 12 часов. Медицинские вопросы решают врачи”.
- поддерживает волонтера — помогает волонтеру справляться с трудностями и не брать на себя лишнюю ответственность. Например: “Если подопечный просит что-то, что выходит за рамки обязанностей волонтера, координатор помогает ему корректно отказать”.

### **Вопросы, которые помогают составить правила для волонтеров**

- Где и когда работает волонтер? Где территориально будет работать волонтер? В какое время доброволец будет работать? Какой период времени работает волонтер?
- Что являются целью волонтерской деятельности? Что является практической целью работы добровольца? Что не является целью работы добровольца?

- Что можно и что нельзя делать волонтеру? Что разрешено делать добровольцу во время взаимодействия с подопечным? Что запрещено делать добровольцу? Какие действия категорически недопустимы?
- Какие просьбы подопечных волонтер может выполнять, а какие — нет?
- Какие эмоциональные границы существуют?
- Какие личные границы существуют? Что доброволец разрешает делать с собой, а что не разрешает? Какие действия со стороны подопечного могут быть неприемлемы для добровольца? Какие физические контакты допустимы, а какие нет?
- Какие поведенческие особенности подопечного важно знать? Какие реакции подопечного не зависят от действий добровольца?
- Какие внешние факторы влияют на подопечного, но не зависят от волонтера? На что доброволец не может повлиять (например, дисциплина в учреждении, медицинское состояние подопечного)?
- Какие есть правила и условия взаимодействия с другими участниками процесса (сотрудники учреждения, родственники)? Кто еще отвечает за подопечного (например, врачи, психологи, воспитатели)?
- Какие правила использования технических средств? Можно ли добровольцу пользоваться мобильным телефоном во время встречи с подопечным? Можно ли фотографировать или снимать подопечного?

## Глава 5. Формы работы с подопечными в социальном волонтерстве

### 1. Цели и смыслы волонтерской помощи

Предлагаем три примера, из которых видно, какие цели могут ставить перед собой волонтерские организации по отношению к разным подопечным.

#### **Детские больницы: снятие жизни с паузы**

В детских больницах волонтеры сталкиваются с пациентами разных категорий: детьми, нуждающимися в лечении из-за несчастного случая, с хроническими заболеваниями, с онкологией или психическими расстройствами. Несмотря на различия, цель волонтерской работы универсальна — создать пространство для общения, творчества и радости, чтобы снять жизнь этих детей и их родителей с паузы. Жизнь в больнице часто ограничена утренними процедурами, анализами и ожиданием врачей. После обеда пациенты остаются в одиночестве, погруженные в свои тревоги и переживания. Волонтеры приходят, чтобы заполнить этот вакуум, дать детям возможность проживать эмоции, будь то радость, грусть или даже гнев.

Волонтеры создают атмосферу, где любые чувства допустимы. Опыт работы в детских больницах показывает, что разрешение на эмоции приводит к радости и благодарности, а не к тоске. Волонтеры не боятся «провалиться в темноту» — напротив, они помогают детям и родителям наладить отношения с жизнью, несмотря на больничные условия.

Ключевой элемент работы — создание «купола» принятия, под которым невозможны ссоры, оценки, критика или неуважение. Волонтеры поддерживают эту атмосферу, регулярно посещая больницы. Врачи создают лечебную атмосферу, а волонтеры — человеческую, где дети и родители могут оттаять, а волонтеры — получить тепло в ответ. Конечная цель — создание климата для свободного творчества и общения, где каждый чувствует себя принятым.

#### **Социальные учреждения для людей с ОВЗ: принятие, обучение и адаптация**

В социальных учреждениях, где проживают дети и взрослые с ОВЗ и инвалидностью наиболее значимы одиночество и нехватка внимания. Поэтому для особых детей и взрослых очень важно регулярное и постоянное общение. Важны, конечно, и обучение и адаптация подопечных в окружающей жизни. Социальные учреждения — дом для подопечных, и волонтеры приходят как гости, уважая их пространство. Работа направлена на личные отношения и развитие через доступное творчество: музыку, кулинарию, театр, мастер-классы. Это помогает подопечным развивать навыки коммуникации, самообслуживания и простых бытовых действий. Важно, чтобы дети могли создавать подарки и чувствовать себя активными участниками мира, даже если многие из них со временем перейдут в социальные дома (ПНИ) и окажутся частично изолированными. Если дети или взрослые имеют множественные и тяжелые ментальные нарушения, если они не могут сами двигаться или разговаривать, то в общем цели волонтеров не меняются. Они просто адаптируются под возможности подопечных.

Волонтеры видят каждого подопечного индивидуально, без ориентации на «общую норму», и могут каждому уделить особое внимание. В учреждениях подопечные живут своей жизнью, и волонтеры помогают им обрести новые навыки и опыт, уважая их дом.

### **Подростки: навыки для самостоятельной жизни**

Работа с подростками в сиротских учреждениях, приютах, наркодиспансерах или детских колониях фокусируется на обучении и адаптации к самостоятельной жизни. Подростки часто имеют опыт негативной коммуникации, и задача волонтеров — показать новый способ взаимодействия. Цель — развить навыки коммуникации, позитивного общения, ответственности, самостоятельности, самообслуживания и простого ремесла, которые помогут им ориентироваться в жизни. Например, подросток должен уметь оплачивать счета, планировать бюджет и готовить простые блюда. Хорошо, когда подросток умеет выражать свое мнение, слушать других, решать сложные ситуации не только силой или агрессией.

Статистика показывает высокую вероятность бездомности и криминализации среди выпускников «детских домов», поэтому волонтеры вносят вклад в их подготовку к самостоятельности, прежде всего, своим примером и своими отношениями с детьми. Все это происходит во время общего дела. Простые мастер-классы, такие, как заваривание чая или приготовление салата, могут стать значимым опытом. Работа с подростками требует смирения: волонтеры

сталкиваются с неприятием, апатией или проверкой на прочность, но их задача — дать новый опыт, который поможет подопечным быть самостоятельными.

## 2. Формы работы с подопечными

Волонтерская работа строится на четырех основных формах, каждая из которых имеет свои цели, методы и требования к организации работы волонтеров. Эти формы применимы в разных учреждениях, но их выбор зависит от потребностей подопечных и ресурсов волонтеров.

### Творческий мастер-класс

Творческий мастер-класс — наиболее структурированная форма работы, где с помощью простых средств можно добиться решения разных задач. Это достаточно безопасная с психологической точки зрения форма для волонтеров и подопечных. Мастер-классы очень популярны. Их можно использовать разными способами.

- Мастер-класс как средство общения. Тогда творчество выступает как повод для встречи, где важен процесс взаимодействия. В этом случае лучше использовать несложные задания, доступные каждому, например, поделки из бумажных тарелок, рисование ладошками, лепка животных по книге «Секреты пластилина» и пр. Важно давать разнообразие вариантов исполнения, на выбор каждому подопечному. Можно использовать, когда имеется достаточно количество волонтеров, но у них нет опыта спонтанного взаимодействия с подопечными. Тогда мастер-класс снимает тревогу “А делать-то что будем?” и при этом дает возможность непринужденно, между делом, общаться.
- Мастер-класс как создание поделки, получение результата. В этом случае все внимание подопечных и волонтеров будет устремлено на изготовление продукта. Это должно быть что-то, что можно сделать за один раз, процесс изготовления не должен требовать специфических навыков и, главное, — в результате может получиться привлекательное изделие. Например, мыловарение, оригами, квиллинг, создание блокнотов, разрисовывание футболок и пр. В этом случае достаточно пары волонтеров — ведущего мастер-класса и помощника для подопечных. Важно заранее подготовиться, попробовать самому, подобрать все материалы и как следует продумать инструкцию, чтобы она была четкой и доступной. От этого зависит, получится ли такой результат, который не разочарует

подопечных, а наоборот, будет вселять в них уверенность в своих возможностях.

- Мастер-класс как обучение практическим навыкам. В этом случае в результате занятия подопечные овладеют новым умением, например, печь блины, делать макияж, фотографировать, набирать текст в Ворде или даже завязывать шнурки. Важно, чтобы навык был доступен подопечным и мог ими потом использоваться в повседневной жизни.

Мастер-классы подходят для больниц, социальных учреждений, где проживают взрослые и дети с особенностями развития, для «детских домов» и колоний. Количество волонтеров зависит от масштаба мастер-класса и возможностей подопечных. Эта форма подходит для тех случаев, когда волонтеров ощутимо меньше, чем подопечных. Иногда достаточно 1–2 человек.

Задачи координатора.

- Подготовка: продумать план мастер-класса, подготовить материалы для проведения мастер-класса и уборки после него (и правила их безопасного использования, например: ножницы только у волонтеров, вода для краски только в «непроливайках» и стоит далеко от края стола и т.д.) и составить инструкцию. Попробовать самому выполнить задание.
- Другой вариант подготовки: делегировать волонтерам и распределить роли. В таком случае дело координатора — проверить результат их подготовки, попробовать сделать самому по инструкции волонтеров, опросить каждого волонтера — как он понял, что именно он будет делать.
- Во время проведения обеспечить безопасность по использованию инструментов, отслеживать дисциплину и тайминг, обращать внимание волонтеров на подопечных, которые испытывают трудности, в конце обязательно оценить результат работы подопечных и организовать уборку.
- Стимулировать творчество внутри группы, чтобы волонтеры обогащали друг друга идеями и брали ответственность за конкретные мастер-классы.
- После мастер-класса обсудить: “Что получилось хорошо, что мы можем взять в «копилку» нашего опыта? Где были сбои, что учесть в следующий раз?”.

### **Атмосфера принятия и свободное творчество**

Эта форма создает пространство, где подопечные и волонтеры могут быть собой, выражать эмоции и творить без оценок и давления. Творчество или какие-то совместные действия становятся поводом для встречи, а не целью. Разные взгляды волонтеров обогащают группу, делая ее палитрой красок.

Для стимулирования творческого процесса важно иметь разнообразные материалы на любой вкус: кроме стандартных красок, раскрасок, фломастеров и пластилина пригодятся наклейки, пайетки, природный материал, текстурная бумага, наборы для изготовления моделей, витражи, бисер, мулине и так далее. Желательно попросить учреждение выделить место для хранения волонтерских материалов — это может быть шкафчик, полка в общем шкафу или место, где стоят коробки (важно также материалы подписать, что это собственность волонтеров, чтобы не было недоразумений).

Есть два варианта проведения встречи.

- **Свободный.** Координатор достает все материалы, располагает их на столах и дает краткую вводную: “У нас здесь есть много чего, творите, что душе угодно!”. Волонтеры располагаются между подопечными и вместе находят каждому из них занятие по душе, вступая при этом в активное взаимодействие. Для тех, кому важно сначала пообвыкнуться — подходят простые шаблонные занятия, вроде раскрасок или пазлов. Для тех, кто чувствует себя свободнее, можно предложить лепку или рисование на свободную тему, если волонтер сам присоединится — можно создавать общий пластилиновый мир или нарисовать два рисунка, дополняющих друг друга. Для тех, кому хочется придумать и сотворить свой шедевр, можно предложить декорировать простую форму (вроде пластикового елочного шарика) или сделать открытку, используя самые разнообразные материалы. В общем процессе хорошо «запустить» беседу за столом, соединяя таким образом разных подопечных и волонтеров. Например, дискуссию на тему “Какого цвета вообще бывает снег?” (если кому-то попала раскраска в виде снеговика на сугробе) или “Каких необычных животных кто знает?” (если кто-то вылепил помесь собаки с крокодилом). Если сложится свободная воодушевляющая атмосфера, то в конце можно не только показать «шедевры» подопечных друг другу, но и попросить их помочь с уборкой — это подчеркнет равенство волонтеров и подопечных в общем деле.
- **Тематический.** В этом случае общность задается некоторой темой, в рамках которой можно каждому найти свое уникальное место. Темы могут быть разными, от самых простых — все вместе рисуют на рулоне обоев, к примеру, лес — до сложных, таких, как создание общего макета города, где у каждого свой дом или другое здание, прокладываются коммуникации и т.д. Можно вместе создавать океан с подводными жителями, островами, кораблями; можно делать планетную систему, где у каждого своя планета; можно всем вместе придумывать и рисовать собственную настольную

игру с разными препятствиями, помощниками и т.д. В этом случае хорошо, когда у ведущего есть подготовленная вводная — вроде рассказа о разных лесах, картинки солнечной системы и т.д. и какой-то заранее заготовленный атрибут — раковина со дна океана, ратуша для города, звезда (солнце) для планетной системы и т.д. Начало занятия может напоминать приглашение в общую сказку или общее приключение. Эта форма хорошо подходит для тех случаев, когда волонтеров оказалось больше, чем подопечных.

Такая форма работы идеальна для больниц, социальных учреждений, где проживают взрослые, пожилые люди и дети (с особенностями развития и без), где важны личные отношения. Не подходит для режимных учреждений (например, колоний), где нужны жесткие границы. Кроме того, волонтерская группа должна быть достаточно большая, чтобы на одного волонтера приходилось не более 3-4 подопечных.

#### Задачи координатора.

- Создавать и поддерживать атмосферу принятия и доверия, как между волонтерами и подопечными, так и между самими волонтерами.
- Обеспечивать безоценочность творчества и эмоциональную безопасность, останавливать стремление волонтеров «научить, как надо».
- Отслеживать включенность подопечных и волонтеров, иметь варианты предложений на разные случаи.
- Подготавливать и набирать разнообразный материал.
- Не быть включенным в творчество, предоставив это группе, но отслеживать и поддерживать общий процесс, тайминг и инициировать окончание занятия и уборку.
- Транслировать, что группа приветствует разномыслие, но сохраняет единство в ценностях.
- Работать над сплоченностью группы, например, организовывать регулярные встречи (чаепития) для укрепления связей внутри группы.
- Перед посещением можно ввести ритуал настройки друг на друга, например, общие объятия, или минута в тишине, или небольшая игра и т.д.
- После посещения важно обсуждать: «Кто был твой подопечный? Что вы делали? Как вам было?».

#### **Общее время «лицом к лицу»**

Эта форма личного общения волонтера и подопечного тет-а-тет, выстраивание личных отношений, эмоциональной вовлеченности друг в друга. Она предполагает со-проживание момента с подопечным, особенно в больничных палатах или изолированных боксах (где проходят лечение тяжелобольные люди), в хосписах, в отделениях интенсивного ухода в социальных учреждениях, где проживают взрослые и дети с особенностями развития. Волонтеры находятся рядом, держат за руку, смотрят на мир вместе, гуляют, катают коляски, не требуя отклика. Работа строится на «уповании надежды» — вере в то, что подопечный воспринимает контакт, даже если не может ответить.

Общее время «лицом к лицу» подходит для тяжелых пациентов, которые не могут активно общаться и не в состоянии творчески действовать (с серьезными ограничениями). Требует эмоциональной устойчивости волонтеров.

Два варианта встреч.

- В помещении. Чаще всего волонтеры расходятся по отдельным комнатам или палатам, где каждый из них проводит время наедине с подопечным. Если в комнате несколько человек, волонтер может распределить свое время так, чтобы обойти всех по очереди. С теми подопечными, кто в состоянии разговаривать, можно вести беседы. С кем-то можно рассматривать картинки или читать книжки, можно попробовать простое рисование (подопечный рисует линии, волонтер дорисовывает изображение) или волонтер может стать «руками» подопечного и делать то, что он говорит. Есть простые игры, начиная от мыльных пузырей, которые могут понравиться подопечным. Очень хорошо заходит контакт через плюшевую игрушку, которую волонтер может «оживить». Иногда самое важное — просто сидеть рядом, успокаиваясь в присутствии этого человека, молча или, наоборот, говоря все, что есть на сердце к нему. Здесь важно, чтобы волонтеры знали правила взаимодействия с подопечными — что им доступно, что безопасно, возможен ли тактильный контакт и т.д. Бывает так, что подопечных приводят или привозят в одно помещение, тогда волонтеры также распределяются, кто с кем будет, но все остаются в зоне видимости друг друга.
- Прогулки. Это очень значимая форма волонтерской деятельности, ведь помимо контакта с волонтерами подопечные получают дополнительную возможность выйти из замкнутого пространства одних и тех же четырех стен и увидеть гораздо более широкий мир, пусть и ограниченный территорией учреждения. Чаще всего в прогулках с волонтерами нуждаются подопечные, которые не могут ходить самостоятельно. Персонал учреждения подготавливает ко времени прогулки подопечных

по числу волонтеров, усаживая их в коляски. Важно проверить, чтобы все подопечные были одеты по сезону и при необходимости зафиксированы в коляске. Это ответственность персонала учреждения, волонтеры не должны сами этим заниматься. Затем волонтеры с подопечными обходят территорию. Здесь тоже можно налаживать контакт, показывая разные объекты, например, проезжая по шуршащей опавшей листве, или давать возможность потрогать веточки ели или понюхать цветок. Можно устраивать игру с коляской, то ускоряясь, то замедляя ее. Важно, чтобы волонтеры понимали, как видеть обратную связь от подопечных, и были научены правилам общения с ними (комментировать каждое свое действие по отношению к подопечному, разговаривая, опускаться перед ним так, чтобы глаза были на одном уровне, и т.д.) Иногда можно делать и разнообразные квесты на всю группу, используя разнообразные сенсорные игры и тактильные предметы.

#### Задачи координатора.

- Видеть самому и транслировать волонтерам смысл их деятельности, верить в ценность контакта, даже без видимого результата.
- Иметь эмоциональный контакт с каждым волонтером, быть для них супервизором.
- Обучать волонтеров правилам взаимодействия с подопечными.
- Узнавать от персонала об особенностях каждого подопечного и рассказывать волонтерам.
- Контролировать безопасность на посещениях.
- Организовывать встречи группы для взаимной поддержки и обмена опытом.
- Координатор сам должен быть под супервизией.
- После посещения обсуждается: “Как ты себя чувствуешь? Что заметил в подопечном? Что это для тебя значит?”.

#### **Работа на результат и жизненные навыки**

Эта форма направлена на подготовку подопечных к жизни вне учреждения через развитие практических, социальных и нравственных навыков. Волонтерская группа действует как команда с четкими границами, единой миссией и ясной задачей. На практике такое волонтерство может выражаться в организации учебных курсов по финансовой грамотности, обучении бытовым навыкам,

проведении социально-ролевых игр, командообразующих тренингов, дискуссионных клубов и т.п.

Работа на результат подходит для подростков в приютах, наркодиспансерах, колониях, где важен конкретный результат (например, умение управлять бюджетом или возможность аргументированно защищать свою точку зрения).

Задачи координатора.

- Отбор волонтеров и создание команды с четкими границами, общей миссией и ясно понимаемой всеми целью.
- Обучение волонтеров.
- Распределение ролей в команде.
- Регулярная рефлексия для корректировки деятельности.
- Транслировать понимание, что команда борется с препятствиями (например, умственной отсталостью или зависимостью), поддерживая подопечного.
- После каждого занятия важно обсудить всей командой: “Какие задачи мы ставили? Что получили? Что не получилось? Какова задача на следующий раз?”.

## Раздел 4. Координатор волонтеров

### Глава 1. Координатор в социальном волонтерстве

Координатор волонтеров — это человек, который реально меняет жизни людей. Благодаря его усилиям у подопечных появляются внимание, поддержка, дружеское участие. Именно координатор создает условия, при которых волонтеры приходят, остаются и действуют — не спонтанно, а стабильно, осмысленно, с заботой. Он запускает и сопровождает процессы, которые приносят подопечным реальное облегчение, радость, уверенность в том, что они не забыты и не одиноки.

Фактически координатор — это руководитель волонтерской группы, а значит — и собственного проекта, направленного на конкретную помощь людям. Он принимает решения, организует работу, поддерживает волонтеров, помогает им развиваться, бережет атмосферу доверия и сотрудничества. При этом он сохраняет фокус на самом главном — на смысле происходящего и на том, ради кого все это создается.

В этой роли сочетаются ответственность и забота, управление и эмпатия. Координатор умеет видеть каждого человека в своей команде и при этом — видеть целостную картину. Он не просто ведет волонтерскую группу — он формирует сообщество людей, готовых вкладываться в общее дело и действовать устойчиво.

#### 1. Что значит быть координатором?

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

В социальном волонтерстве следует опираться только на внутреннюю мотивацию волонтеров и на их свободу. Работа координатора — это очень особый менеджмент. Он управляет теми, кто ему ничем не обязан. Именно поэтому координатору волонтеров самому необходима очень большая степень свободы. У каждого координатора должно быть право самостоятельно управлять группой (сообществом) и выстраивать процесс оказания помощи подопечным. Ситуация с жесткой вертикалью тут не работает.

Волонтерская группа (сообщество) для координатора — это основное место приложения его сил. Координатор для группы — это единственный человек, который держит в своем сознании группу как целое, который дает возможность группе жить. Именно поэтому координатор — гарант целостности группы. Координатор призван транслировать внутри группы ценности своей организации и опираться на них. Это основа единства.

Волонтерство — это труд, направленный на достижение результата. В социальной сфере речь идет об изменениях в жизни благополучателей. Хороший показатель работы координатора — когда видно, чем занимается его волонтерская группа и какие конкретные плоды это приносит. Результатом могут быть, например, значимые личные отношения, возникшие во время регулярных и долговременных посещений подопечных в одном учреждении.

## 2. Разница между волонтером и координатором

В социальном волонтерстве роли волонтера и координатора существенно различаются по своим задачам, ответственности и восприятию процесса. Если волонтер сосредоточен на личном общении с подопечным, на оказании помощи, то координатор отвечает за организацию и устойчивость работы всей волонтерской группы (сообщества).

### **Личное решение волонтера и долг координатора**

Основное различие между волонтером и координатором заключается в их подходе к участию в волонтерстве. Для волонтера решение прийти на встречу с подопечными — это личный выбор, зависящий от его желания, возможностей и обстоятельств. Волонтер размышляет: хочет ли он участвовать, сможет ли выделить время, ждут ли его подопечные, например, дети в больнице. Если желания нет, он может испытывать чувство вины перед подопечными, другими волонтерами или координатором, но в конечном счете его участие остается

добровольным. Волонтер имеет право отказаться от визита, и это право подчеркивает свободу, лежащую в основе волонтерства.

Координаторство — это своего рода обязанность. Присутствие координатора на встречах с подопечными не зависит от личного желания или настроения — он приходит, потому что волонтеров ждут и это его работа. Координатор обеспечивает непрерывность процесса, вне зависимости от внешних обстоятельств. Его главная забота — это организация работы группы, чтобы каждое посещение состоялось, а ожидания подопечных были оправданы. В отличие от волонтера, который может позволить себе спонтанность, координатор действует в рамках профессиональной ответственности, что требует от него стабильности и предсказуемости.

### **Зоны ответственности**

Волонтер и координатор имеют разные зоны ответственности. Волонтер отвечает только за свое взаимодействие с подопечным (о чем говорится в соответствующей главе о границах ответственности волонтера).

Координатор отвечает за функционирование всей волонтерской группы. Его задачи включают планирование визитов, обеспечение материальных ресурсов, координацию действий волонтеров и взаимодействие с учреждением.

Главная «головная боль» координатора — явка волонтеров, так как их участие добровольно, и он не может гарантировать их присутствие. Каждое сообщение от волонтера с подтверждением или отказом от визита напрямую влияет на организацию встречи. Координатор несет ответственность за то, чтобы визит состоялся, а подопечные не остались без внимания, даже если это зависит от факторов, которые он не контролирует. Эта парадоксальная ситуация — ответственность за то, что не в полной мере подконтрольно, — делает роль координатора особенно сложной.

### **Роль на встрече с подопечными: действие и присутствие**

Во время визита в учреждение волонтер и координатор выполняют принципиально разные функции. Волонтер сосредоточен на взаимодействии с подопечным: он играет, общается, занимается творчеством, создавая ту самую «молекулу» — живую связь, которая приносит радость и поддержку. Его деятельность направлена на конкретного человека, и смысл его участия заключается в этом контакте.

Координатор на встрече выполняет роль организатора, модератора, наблюдателя. Его задача — обеспечить, чтобы процесс шел и все участники чувствовали себя комфортно. Он смотрит на ситуацию «с высоты птичьего полета», замечая общую динамику: кто из подопечных нуждается во внимании, как справляются новички-волонтеры, где требуется вмешательство для разрешения конфликта или устранения недочетов. Например, если в игровой комнате возникает напряженная ситуация или кто-то из детей нарушает порядок, координатор решает, как распределить волонтеров или как разрядить обстановку. Он также взаимодействует с персоналом учреждения или родителями, если они хотят обсудить вопросы, связанные с визитом. Координатор может не участвовать в прямом контакте с подопечными, но его присутствие создает атмосферу стабильности и поддержки, позволяя волонтерам чувствовать себя уверенно.

Примечательно, что координатор зачастую воспринимается волонтерами как «гарант» процесса. Его присутствие дает группе ощущение защищенности, подобно тому, как родитель поддерживает ребенка. Волонтеры могут обратиться к координатору за помощью в сложных ситуациях, передав ему решение проблем, которые выходят за рамки их взаимодействия с подопечным. Например, если в больнице пролилась краска или возник конфликт с персоналом, волонтер смотрит на координатора, ожидая, что тот разберется. Таким образом, координатор берет на себя решение организационных и конфликтных вопросов, позволяя волонтерам сосредоточиться на подопечных.

### **Кто такой координатор в глазах волонтеров?**

- Лидер, организатор, руководитель волонтерской группы.
- Формирует занятость волонтеров, распределяет роли, учитывает интересы.
- Решатель проблем, а порой и спасатель (ситуации с трудными подопечными могут быть разные).
- Понимает риски, как с ними работать, обеспечивает безопасность.
- Тот, с кем волонтерам спокойно, сам факт его присутствия дает возможность волонтерам работать.
- Тот, кто несет ответственность, и сами волонтеры чувствуют себя комфортно и легко.
- Авторитет и часто вдохновитель.
- Ролевая модель, он понимает, какими могут быть отношения с подопечными, он подает пример.
- Создает и держит атмосферу в группе.

- Проводник между волонтером и подопечными.
- Тот, кто знает не только что должно произойти, но как это сделать.
- Видит весь процесс сверху и ведет волонтеров к цели;
- Носитель и блюститель правил и традиций;
- Делает, чтобы всем было хорошо;
- Своего рода судья, тот, за кем последнее слово в группе.

## **Координатор для благополучателей**

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

Для благополучателей координатор:

- самый узнаваемый и самый любимый, он — чуть ли не волшебник, у которого можно попросить что угодно;
- организатор праздников и властитель подарков и материалов для творчества, носитель ключа от волонтерского шкафчика;
- главный над волонтерами;
- лицо волонтеров, тот, по кому подопечные и родители идентифицируют, что пришли волонтеры;
- тот, кто следит за регламентом, правилами, временем;
- был вчера и будет завтра — он гарант постоянства.

## **Свобода волонтера и ограничения координатора**

Свобода — ключевая характеристика роли волонтера. Волонтер имеет право выбирать, участвовать ли сегодня, и может сосредоточиться на индивидуальной работе с подопечным, не будучи обязанным реагировать на общую ситуацию. Например, если группа договорилась строить город из картона, волонтер может взять одного или двух детей и заняться бисероплетением, если дети этого хотят. Эта свобода позволяет волонтеру и подопечному формировать уникальную связь, основанную на их личных предпочтениях и интересах.

Координатор, напротив, ограничен рамками своей роли. Он не может позволить себе спонтанность, так как его задача — обеспечить стабильность и регулярность работы группы. Даже если координатор лично хотел бы

взаимодействовать с подопечными, он должен сосредоточиться на организации процесса, а не на прямом контакте. Эта роль требует самоограничения: он создает пространство для «молекул» между волонтерами и подопечными, но сам остается вне этого взаимодействия. Его задача — поддерживать атмосферу, в которой волонтеры и подопечные могут свободно общаться, не чувствуя давления или принуждения.

## **Ответственность и ее распределение**

Волонтер несет ответственность только за свое взаимодействие с подопечным. Он отвечает за то, чтобы прийти в оговоренное время и выполнить согласованные действия, например, провести игру или мастер-класс.

Координатор, напротив, несет ответственность за всю ситуацию в целом. Он следит за тем, чтобы визит был организован, ресурсы были доступны, а взаимодействие с учреждением проходило гладко. Однако он не отвечает за конкретные отношения между волонтером и подопечным — эта зона остается в ведении волонтера.

В то же время координатор может рассчитывать на поддержку опытных волонтеров, которые добровольно берут на себя часть организационных задач. Например, если координатору важно, чтобы кто-то из волонтеров помог новичку или занялся новым подопечным, он может найти единомышленников в группе, готовых это сделать.

## **Личное и профессиональное в роли координатора**

Роль координатора сочетает в себе элементы профессиональной работы и личной миссии.

С одной стороны, это работа, требующая стабильности, регулярности и ответственности. Координатор должен обеспечивать непрерывность процесса, даже если это требует личных усилий и преодоления сложностей. В идеале эта роль должна быть оплачиваемой, хотя плата, нередко, очень скромная и не компенсирует всех усилий.

С другой стороны, координаторство включает личный мотив — желание видеть воплощение значимых идей, например, создание пространства, где подопечные получают поддержку, а волонтеры обретают смысл. Координатор достигает результата не напрямую, а через организацию группы, что делает его роль созидательной, но опосредованной.

### 3. Особенности и трудности работы координатора

Главная особенность работы координатора в том, что он управляет такими людьми, которые бесплатно помогают тем, кому сейчас плохо и трудно.

#### Основные особенности работы координатора

Работа координатора в социальном волонтерстве сочетает в себе элементы педагогики, психологии, менеджмента и дипломатии. Она требует высокого уровня ответственности, гибкости и эмоциональной устойчивости, при этом часто выполняется добровольно, без формальных гарантий или поддержки. Именно эта многогранность и делает роль координатора одной из самых сложных, но в то же время одной из самых значимых и человечных в сфере социального волонтерства.

Особенности работы координатора следующие.

- Координатор играет ключевую роль в сопровождении, поддержке и удержании волонтеров. Он вводит новичков в процесс, объясняет правила, этику и особенности работы с подопечными, а также следит за тем, чтобы они чувствовали свою значимость. Текучесть волонтеров — естественная часть процесса, но координатор должен стремиться поддерживать группу активной и вовлеченной.
- Глубокое понимание жизни подопечных — еще одна важная задача координатора. Он должен знать их потребности, особенности и ожидания, чтобы волонтерская помощь была полезной и не разочаровывала подопечных.
- Координатор выступает связующим звеном между некоммерческой организацией (НКО), волонтерами, государственным учреждением и подопечными, обеспечивая устойчивость и эффективность волонтерской деятельности.
- Координатору необходимо одновременно взаимодействовать с разными системами: формализованной структурой учреждения, добровольной и неиерархичной средой волонтеров и уязвимыми группами подопечных. Координатор должен учитывать интересы и ожидания всех сторон, находить баланс между ними и обеспечивать эффективное сотрудничество.

- Координаторы часто работают в условиях эмоциональной нагрузки. Социальное волонтерство связано с работой в сложных условиях, например, с детьми с онкологическими заболеваниями, одинокими пожилыми людьми или людьми с инвалидностью. При этом координатор не имеет права «отключаться» от своих обязанностей, так как от него зависит стабильность работы волонтерской группы (или сообщества).
- Отсутствие инструментов формального управления волонтерами усложняет задачу координатора. В отличие от традиционного руководителя, он не может отдавать приказы или требовать выполнения задач, так как волонтеры участвуют в деятельности по собственной воле. При этом именно координатор отвечает за результат, даже если волонтеры не пришли или планы изменились.
- В работе координатора могут быть размыты личные границы. Он часто становится первым контактным лицом для волонтеров и подопечных, которые могут обращаться к нему в любое время, включая ночные звонки или просьбы о решении личных вопросов.
- В некоторых волонтерских организациях работа координатора проходит без формальной поддержки и ресурсов. Бывает, что координатор сам является волонтером, не имея официальной должности или оклада. Ему приходится самостоятельно решать логистические, правовые и организационные вопросы, такие, как согласование графиков посещений или подготовку документов для учреждения.

## **Основные трудности работы координатора**

С какими трудностями встречается координатор в своей работе?

- Юридическая и организационная ответственность. Координатор отвечает за действия волонтеров, соблюдение правовых норм и безопасность подопечных, хотя он сам непосредственно с подопечными может не взаимодействовать.
- Обязанности по обучению и удержанию волонтеров. Координатор отвечает за поддержание численного состава и уровня работы группы при текучести участников.
- Отсутствие формального управления. Невозможность отдавать приказы, необходимость постоянно обосновывать задачи, обращаться с просьбами и принимать отказы волонтеров как проявление их свободы.

- Задача понимать подопечных. Иметь глубокое знание их потребностей для обеспечения непрерывной и полезной помощи.
- Удержание баланса между разными системами. Необходимость учитывать интересы НКО, учреждения, волонтеров и подопечных одновременно.
- Отсутствие формальной поддержки. Решение задач без официальной должности, релевантного оклада или инфраструктуры.
- Эмоциональная нагрузка. Работа в условиях стресса и помощь волонтерам в предотвращении выгорания.
- Гибкость в условиях неопределенности. Быстрая адаптация к изменениям, таким, как отмены мероприятий или отсутствие ресурсов.
- Осознанность в потоке деятельности. Постоянный анализ событий, выявление проблем и корректировка планов, обновление смыслов деятельности.
- Необходимость особой заботы о себе при управлении ожиданиями волонтеров и подопечных, защита от перегрузки.

## Глава 2. Функционал координатора

Рассмотрим функционал координатора в двух моделях волонтерских организаций: «Сообщество» и «Гроздь винограда». Подробнее о моделях можно посмотреть в первом разделе этого учебного пособия.

### 1. Координатор волонтеров в модели «Сообщество»

Главная цель координатора — поддержание работоспособного сообщества волонтеров, выполняющих запросы на помощь от благополучателей, обеспечение его устойчивости и развития.

#### Ключевые особенности работы координатора в «Сообществе»

- Фокус на поддержку сообщества. Координатор сам не занимается выполнением заявок, а обеспечивает устойчивость и развитие сообщества. Его задача — создать комфортную среду, где волонтеры могут эффективно работать и развиваться.
- Контроль качества заявок и их исполнения. Координатор следит за тем, чтобы заявки были реалистичными и выполнимыми для волонтеров. Он устанавливает границы и правила, которые помогают избежать перегрузки волонтеров. Также он контролирует исполнение заявок волонтерами.
- Развитие горизонтальных связей. Координатор организует встречи для укрепления связей между волонтерами. Он создает условия для обмена опытом и развития дружеских отношений внутри сообщества, организует досуг и мотивационные мероприятия, чтобы удерживать волонтеров в сообществе и предотвращать выгорание.
- Поддержка волонтеров. Координатор обеспечивает эмоциональную и психологическую поддержку волонтерам.
- Административная работа. Координатор ведет базу данных, составляет отчеты и разрабатывает правила, которые регулируют работу сообщества. Он также собирает обратную связь и передает ее в НКО для стратегического планирования.
- Разработка новых форматов. Координатор ищет новые способы вовлечения волонтеров и разрабатывает мотивационные программы. Он также взаимодействует с партнерами для привлечения ресурсов и развития сообщества.

## **Функционал координатора в «Сообществе»**

### 1. Работа с заявками. Контроль актуальности и качества заявок и их исполнения:

- Проверка заявок от благополучателей на актуальность и реалистичность.
- Установление границ заявок, чтобы они были выполнимыми для волонтеров.
- Распределение задач между волонтерами с учетом их загруженности и возможностей.
- Создание системы, которая позволяет волонтерам выбирать задачи, соответствующие их интересам и возможностям.
- Контроль выполнения заявок, решение конфликтных ситуаций на местах.

### 2. Разработка и корректировка правил:

- Составление и обновление правил работы сообщества.
- Обеспечение соблюдения правил всеми участниками сообщества.

### 3. Поддержка волонтеров:

- Сбор обратной связи от волонтеров после выполнения задач.
- Организация благодарностей и поощрений для волонтеров.
- Создание системы признания заслуг волонтеров (например, награды, благодарственные письма).
- Психологическая поддержка: организация встреч с психологами для волонтеров, работающих с эмоционально сложными задачами. Обеспечение доступности психологической помощи для волонтеров.

### 4. Работа с сообществом:

- Организация встреч и мероприятий для общения волонтеров.
- Создание условий для обмена опытом и развития дружеских связей внутри сообщества.
- Поддержка неформального общения между волонтерами для укрепления сообщества.

### 5. Развитие сообщества:

- Создание новых форматов волонтерства для привлечения большего числа участников. Разработка мотивационных программ для удержания волонтеров.
- Обучение: организация тренингов и мастер-классов для повышения квалификации волонтеров и предотвращения эмоционального выгорания.
- Создание возможностей для профессионального роста волонтеров.

- Поддержка инициатив волонтеров по развитию новых проектов.

#### 6. Административная работа:

- Формализация процесса: ведение базы волонтеров, заявок и выполненных задач.
- Составление отчетов о работе сообщества.
- Обеспечение прозрачности и доступности информации для всех участников сообщества.

#### 7. Оптимизация деятельности организации:

- Сбор обратной связи от волонтеров и благополучателей для улучшения работы.
- Передача обратной связи в НКО для стратегического планирования.

#### 8. Анализ и стратегическое развитие:

- Регулярный анализ работы сообщества, выявление слабых мест и поиск решений. Оценка удовлетворенности волонтеров и благополучателей.
- Развитие долгосрочной стратегии: участие в стратегическом планировании НКО.
- Разработка долгосрочных программ для поддержки и развития сообщества.

#### 9. Взаимодействие с партнерами:

- Организация совместных мероприятий с другими НКО и партнерами.
- Привлечение ресурсов для поддержки сообщества.
- Установление долгосрочных партнерских отношений для развития сообщества.

## **2. Координатор волонтеров в модели «Гроздь винограда»**

Главная цель координатора — удержание и развитие процесса позитивных отношений между волонтерами и подопечными, обеспечение стабильности и качества взаимодействия.

Координатор работает с небольшой группой волонтеров, которая взаимодействует с конкретными подопечными, и поддерживает связь с другими такими же группами.

Координатор также является носителем традиций и правил, которые формируют культуру группы.

## **Ключевые особенности работы координатора в «Грозди винограда»**

- Носитель традиций и правил. Координатор является хранителем и проводником традиций группы, которые формируют ее культуру и идентичность. Он следит за соблюдением правил и передает их новым волонтерам через наставничество и стажировку.
- Горизонтальное управление. Координатор работает с волонтерами, которые не обязаны ему подчиняться. Его задача — создать комфортную и безопасную среду, где волонтеры могут свободно участвовать в работе группы.
- Фокус на качество отношений. Основная задача координатора — обеспечить стабильность и качество взаимодействия между волонтерами и подопечными. Он следит за тем, чтобы отношения были позитивными, доверительными и приносили пользу обеим сторонам.
- Поддержка группы. Координатор обеспечивает эмоциональную и психологическую поддержку волонтерам, организует досуг и мотивационные мероприятия, чтобы удерживать их в группе и предотвращать выгорание.

## **Функционал координатора в «Грозди винограда»**

### 1. Подбор и обучение волонтеров:

- Проведение собеседований с волонтерами, которые пришли после первичного рекрутинга (рекламы и отбора).
- Оценка мотивации и готовности волонтеров к долгосрочной работе с подопечными.
- Организация стажировки для новых волонтеров: первые посещения подопечных с сопровождением прикрепленного опытного волонтера — наставника.
- Обучение новичков через практику, а не через тренинги — передача опыта и традиций группы.

### 2. Координация работы волонтеров:

- Планирование: составление расписания посещений подопечных, согласование с учреждением, разработка мероприятий совместно с волонтерами.
- Контроль: присутствие на посещениях, контроль соблюдения правил группы и требований учреждения, отслеживание взаимодействия волонтеров с подопечными.
- Распределение задач между волонтеров внутри группы и закрепление волонтеров за конкретными подопечными, при необходимости.
- Составление и обновление правил работы группы, которые формируют ее культуру. Обеспечение соблюдения правил всеми участниками группы.
- Работа с конфликтными ситуациями между волонтерами и подопечными, волонтерами и учреждениями. Проведение медиаций и поиск компромиссов.

### 3. Работа с волонтерской группой:

- Формирование устойчивой группы волонтеров, закрепленной за конкретными подопечными или учреждением.
- Организация регулярных встреч группы для обмена опытом и решения возникающих вопросов.
- Создание условий для развития горизонтальных связей между волонтерами внутри группы.
- Организация досуговых мероприятий для волонтеров (встречи, праздники, поездки).
- Развитие профессиональных навыков волонтеров: организация мастер-классов и обмена опытом для повышения квалификации волонтеров. Создание возможностей для профессионального роста волонтеров.

### 4. Поддержка волонтеров:

- Регулярное общение с волонтерами для понимания их текущего состояния и выявления признаков эмоционального выгорания.
- Организация встреч с психологами для волонтеров, работающих с эмоционально сложными подопечными.
- При необходимости — организация супервизий и групповых обсуждений для поддержки волонтеров, проведение мероприятий по профилактике выгорания.

### 5. Взаимодействие с учреждением:

- Взаимодействие с администрацией «детских домов», больниц, социальных домов (ПНИ) и так далее для согласования графика посещений и условий работы.
- Решение организационных вопросов, связанных с доступом волонтеров к подопечным.

#### 6. Взаимодействие с НКО:

- Документация и отчетность: ведение базы данных (волонтеров, при необходимости — подопечных и учреждений). Составление отчетов о работе группы.
- Сбор обратной связи от волонтеров и подопечных и передача ее в НКО для стратегического планирования.
- Анализ эффективности работы: регулярный анализ работы группы, выявление проблем и поиск решений. Оценка влияния волонтерской деятельности на подопечных. Донесение результатов анализа до руководства НКО.
- Поддержание горизонтальных связей с другими группами волонтеров в рамках модели. Обмен опытом и ресурсами между группами.

## Глава 3. Личный стиль координатора волонтеров: как найти свой путь

Каждый координатор волонтеров рано или поздно сталкивается с важными вопросами. Как создать комфортную атмосферу в команде? Почему одни волонтеры остаются надолго, а другие быстро уходят? Как сохранить энергию и не выгореть? Ответы на эти вопросы кроются в понимании своего личного стиля работы.

Личный стиль координатора — это уникальное сочетание качеств, привычек и подходов к организации волонтерской деятельности. Он формируется из индивидуальных особенностей характера, жизненного опыта и ценностей. Нет правильных или неправильных стилей — есть подходящие и неподходящие конкретному человеку способы взаимодействия с волонтерской группой. При этом, конечно, нужно понимать, что личный стиль координатора должен так или иначе вписываться в миссию волонтерской организации и соответствовать ценностям, на которых построена волонтерская помощь.

### **Почему это так важно**

Координаторы, которые осознают свой стиль работы, добиваются больших успехов. Они умеют подбирать подходящих волонтеров, четко формулируют правила и создают комфортную среду для всех участников процесса. При этом они меньше устают и реже сталкиваются с выгоранием, потому что действуют в соответствии со своей природой, а не вопреки ей. Те, кто игнорируют свои особенности — быстро устают, теряют смысл или даже испытывают стресс. Они пытаются соответствовать некому абстрактному идеалу, переступают через свои границы и в результате теряют мотивацию. Понимание своего стиля позволяет избежать этих проблем и сделать работу более осознанной и эффективной.

Понимание своего стиля дает множество преимуществ. Оно помогает подбирать волонтеров, которые будут комфортно чувствовать себя в команде. Позволяет четко формулировать правила работы и объяснять их новичкам. Дает возможность делегировать задачи, которые трудно выполнимы из-за вашей занятости или не соответствуют вашим сильным сторонам.

Когда координатор осознает свои особенности, он может создавать оптимальные условия для работы. Например, если координатору важно заранее знать, кто из волонтеров придет на мероприятие, он может ввести правило обязательной

предварительной записи. Если кто-то ценит спонтанность, можно оставить пространство для импровизации в программе встреч.

Осознание своего стиля — это только первый шаг. Гораздо важнее научиться применять эти знания в повседневной работе. Многие координаторы совершают ошибку, продолжая действовать «как все» или «как принято», игнорируя свои естественные склонности. Между тем, именно индивидуальный подход дает возможность оказывать помощь благополучателям долго и качественно.

### **Основные составляющие личного стиля**

Личный стиль координатора складывается из нескольких ключевых элементов.

- Первый — это степень структурированности. Одни люди чувствуют себя комфортно, когда все процессы четко распланированы, другие предпочитают оставлять пространство для импровизации. Например, одни координаторы заранее составляют подробные планы встреч, готовят списки волонтеров со всей контактной информацией и продумывают запасные варианты на случай непредвиденных ситуаций. Другие полагаются на общий набросок мероприятий и легко адаптируются к изменениям прямо по ходу работы.
- Второй важный элемент — границы. Каждый человек по-разному реагирует на определенные виды взаимодействия. Для кого-то совершенно нормальны дружеские объятия с волонтерами, а кто-то предпочитает сохранять дистанцию. Одни спокойно воспринимают критику и сразу включаются в решение проблемы, другие нуждаются во времени, чтобы переварить замечания.
- Третий компонент — предпочитаемые виды деятельности. Кто-то прекрасно чувствует себя при организации масштабных мероприятий, кому-то больше нравится индивидуальная работа с волонтерами. Одни получают удовольствие от создания уютной атмосферы в команде, другие сосредоточены на достижении конкретных целей.

### **Как определить свой стиль?**

Чтобы понять свои особенности, можно пройти простой тест, который подробно расписан в соответствующем разделе этого издания. Найдите его по оглавлению и пройдите тест.

## Что значит иметь личный стиль с точки зрения работы координатора?

- **Формулирование правил для команды.** Четкие правила помогают предотвратить многие конфликты. Но формулировать их нужно исходя из своих особенностей. Если пунктуальность — ваша сильная сторона, установите конкретные временные рамки. Если вы больше цените неформальные отношения, сделайте акцент на эмоциональной атмосфере в группе.
- **Подбор волонтеров.** Зная свой стиль, гораздо проще находить «своих» людей. Структурным координаторам лучше подойдут ответственные и дисциплинированные волонтеры. Тем, кто ценит творчество, стоит искать инициативных и гибких людей.
- **Распределение ролей.** Ни один координатор не может быть одинаково хорош во всем. Кому-то легко дается организация мероприятий, но сложно вести индивидуальные беседы. Кто-то прекрасно работает вместе с волонтерами, но устает от бумажной работы. Решение — делегировать задачи, которые не соответствуют вашему стилю. Можно найти помощника для административной работы или привлечь опытного волонтера для наставничества новичков. Главное — честно признать свои сильные и слабые стороны.
- **Эмоциональные границы.** Одна из самых сложных задач — поддерживать баланс между вовлеченностью и профессиональной дистанцией. Здесь особенно важно учитывать личные особенности. Одни координаторы легко переносят эмоциональные всплески волонтеров, другим нужно время на восстановление. Полезно заранее продумать стратегии самопомощи. Например, установить правило не отвечать на сообщения после 20:00 или выделять 10 минут на отдых после напряженных встреч.
- **Учет особенностей волонтеров.** Особенности волонтеров — это не только потенциальные сложности, но и возможности для укрепления команды или сообщества. Некоторые черты волонтеров могут нарушать основные ценности волонтерского процесса (безоценочность, неконфликтность и т.п.). В таких случаях с волонтером приходится прощаться. Однако чаще особенности волонтеров, выявленные на собеседовании или в процессе стажировки, становятся уникальными красками в палитре группы. Задача координатора — создать условия, чтобы волонтер чувствовал себя комфортно, а его особенности усиливали группу. Например, застенчивый волонтер, который предпочитает молчать, может стать ценным участником, если его молчаливое присутствие успокаивает определенных подопечных.

- **Осознание и обсуждение своих особенностей.** Координатор, как и волонтеры, имеет свои особенности, которые могут вызывать у группы недоумение или даже приводить к уходу некоторых участников. Однако открытое обсуждение этих черт помогает выстраивать доверительные отношения. Например, если координатор склонен к тревожности, он может сказать: “Ребята, я часто пишу в чат, потому что волнуюсь. Это не про контроль, это моя особенность. Не принимайте на свой счет”. Такая честность превращает потенциальный недостаток в точку силы, где волонтеры начинают принимать и поддерживать координатора.
- **Быть реальным, а не идеальным.** Образ идеального координатора — позитивного, ответственного, устойчивого, красноречивого, безоценочного, всегда спокойного и думающего о каждом волонтере — может стать ловушкой. Постоянное сравнение себя с этим образом приводит к чувству, что вы «не дотягиваете». Например: “Я не продумал все детали” или “Мое чувство юмора подвело”. Вместо этого важно разграничивать зоны роста (навыки, которые можно развить) и личные особенности, которые стоит принять. Некоторые черты, такие, как нелюбовь к тактильному контакту или привычка планировать на месяц вперед, являются частью личности. Их не нужно менять, но важно сообщить о них волонтерам.
- **Личные границы координатора.** Личные границы — это правила обращения с координатором, которые помогают сохранять комфорт и устойчивость. Например, координатору могут не нравиться громкие звуки, повышение тона или близкая физическая дистанция. Эти границы важно осознавать и сообщать группе, чтобы волонтеры их уважали. Координатор должен уметь говорить о своих границах, не обвиняя, а объясняя свою особенность. Точно так же нужно учитывать границы волонтеров и подопечных: кто-то любит обниматься, а кто-то плохо реагирует на прикосновения.
- **Массовость или камерность работы.** Личный стиль координатора влияет на формат работы группы: массовые мероприятия или камерные встречи. Если координатору нравится организовывать большие события, он будет вдохновлять волонтеров на подготовку масштабных праздников, таких, как Новый год, с ролями, костюмами и сценариями. Если же координатор предпочитает общение тет-а-тет, он создаст пространство для глубоких разговоров между волонтерами и подопечными. Оба подхода ценны, и координатор должен дать возможность волонтерам выбирать формат, который им ближе.

- **Ориентация на результат или процесс.** Координаторы различаются по тому, что для них важнее: результат или процесс. Ориентация на результат подразумевает стремление к видимому прогрессу, например, чтобы подопечный освоил навык или группа достигла цели. Если прогресса нет, такой координатор может чувствовать разочарование. Прогресс может восприниматься по-разному: эволюционно, когда координатор видит постепенное развитие, отмечает маленькие шаги, радуется небольшим изменениям, например, когда ребенок начинает смотреть на волонтера. Или же координатору нужен прогресс: стремление к ярким прорывам, запоминающимся встречам, инсайтам. Координатор ждет творческих открытий и эмоциональных моментов.

Ориентация на процесс предполагает, что координатор ценит общение и взаимодействие сами по себе, даже без явных достижений. Смыслом становится само со-пребывание с подопечным, независимо от изменений. Например, свободное и спонтанное общение может быть самоценным.

Оба подхода влияют на группу. Результатоориентированный координатор мотивирует волонтеров обсуждать достижения: “Что сегодня получилось? Как улучшить?”. Процессоориентированный координатор создает атмосферу, где ценится сам момент встречи. Подростки, особенно с 12 лет, часто откликаются на ожидание результата, так как оно дает им опору и мотивацию, а дети помладше, особенно с ОВЗ, ценят «жизнь в моменте», игру и радость совместности.

## Глава 4. Волонтерская группа. Организация, управление, особенности

### 1. Волонтерская группа — основной элемент социального волонтерства

Волонтерская группа в социальном волонтерстве — это базовый элемент оказываемой благотворительной помощи. Напомним, что наиболее эффективная модель волонтерской организации для оказания волонтерской социальной помощи — это «Гроздь винограда».

#### **Что такое волонтерская группа и почему групповая работа важна?**

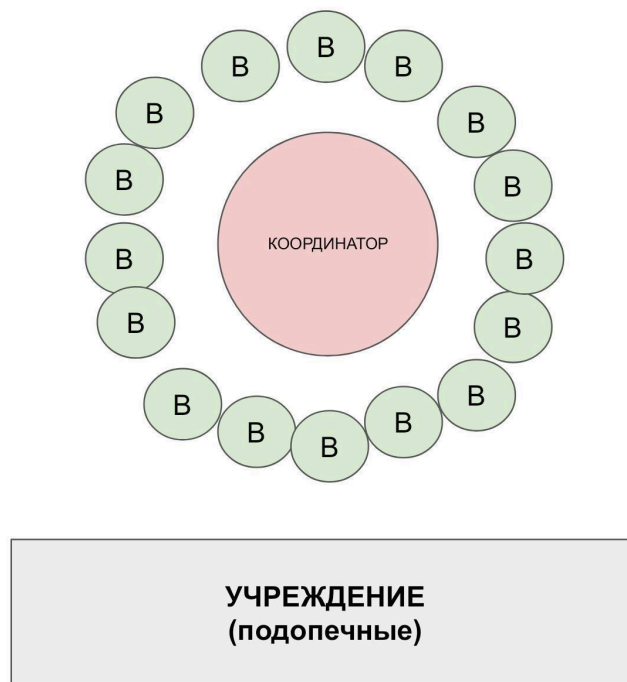
Волонтерская группа — сообщество, где ключевая фигура — координатор. Группа выстраивается вокруг координатора ради помощи подопечным. Или даже точнее будет сказать, что координатор выстраивает вокруг себя волонтерскую группу. Если волонтер не может найти контакт с координатором и с другими волонтерами,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

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

Каждый волонтер приходит не только ради общего интереса, но и с личными целями и находит в группе уникальный баланс между своими ценностями и теми возможностями, что есть в группе. Ответственность в группе берется участниками свободно и соотносится с личными ресурсами. Каждый участник вполне мобилен и сам регулирует степень и время участия в работе группы.

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

## Модель волонтерской группы:



## Положительные стороны групповой работы

Перечислим положительные стороны групповой работы волонтеров.

- Группа — это единовременная помощь многим людям с учетом их особенностей и желаний, что повышает эффективность этой помощи.
- Именно группа, а не отдельные волонтеры, отвечает за отношения с подопечными, и потому вполне допустима текучка волонтеров. Подопечные будут уверены, что их не бросят. А волонтеры будут уверены, что в случае их ухода подопечные не останутся в одиночестве. Это снимает напряженность и оставляет свободу, что автоматически высвобождает искренность и творчество.
- Группа — это возможность для волонтеров выстроить свой комфортный график участия или даже по необходимости временно уйти. Кто-то может помогать раз в неделю, кто-то раз в месяц, а кто-то улетает на пару месяцев на каникулы к морю. И если волонтеры заранее честны и их графики известны, то вполне возможно выстроить стабильную работу.
- Группа — это преемственность опыта, правил и традиций. И преемственность отношений с подопечными. В социальной сфере это очень важно! К примеру, среди бабушек есть одна ворчунья и одна провокаторша. И группа давно знает, как снизить градус негатива от

первой и «упаковать» вторую, чтобы та не перетянула внимание всех на себя. Так волонтеры могут оказывать помощь всем нуждающимся. Если же нет группы, а волонтеры приходят разные раз от разу из большого сообщества, то они будут заново выстраивать отношения и «изобретать велосипед» для трудных ситуаций.

- Волонтерская группа, работающая только со своей целевой группой в определенном месте, дает стабильность и длительность отношений. Если волонтеры привлекаются из общего сообщества сначала в больницу, потом в «дом престарелых» и т.д., то почти невозможно выстроить и поддерживать необходимые и значимые для всех участников доверительные и комфортные отношения.
- Волонтерская группа дает возможность каждому участнику найти свое место, соответствующее его умениям и талантам, а также глубине и открытости к подопечным. Это работает и в отношении отдельных встреч с благополучателями. В конкретный день тот или иной волонтер может прийти усталый, расстроенный или, наоборот, полный сил и вдохновения. И каждый из них может найти свое место.
- Группа — это авторитет перед теми учреждениями, в которых волонтеры работают. Если приходят все время разные люди, то и отношение тревожное и беспокойное. А в чем-то и поверхностное.

С практической точки зрения, групповая работа противопоставлена «разрозненной», где каждый волонтер сам по себе, и он сам решает, когда и как он будет участвовать. По сравнению с «разрозненной», групповая работа также имеет преимущества.

- Во-первых, группа — это безопасное пространство. Новичку сложно впервые прийти в больницу или какое-либо социальное учреждение. Это может быть эмоционально тяжелым опытом. Когда человек идет один, он сталкивается с тревогой, неуверенностью, страхом ошибиться. В группе присутствует поддержка, чувство локтя, возможность наблюдать и учиться у других.
- Во-вторых, группа устойчива. Если один волонтер заболел или не смог прийти — его отсутствие не разрушает работу. Группы позволяют поддерживать регулярность и надежность посещений. Это особенно важно в учреждениях, где подопечные ждут визита, где любая нестабильность может восприниматься болезненно.

- В-третьих, группа — это пространство вовлеченности. Даже если волонтер не обладает какими-то яркими умениями (например, не умеет петь, вести мастер-класс), он может внести свой вклад: помочь с организацией, поиграть с детьми, поддержать другого волонтера. Благодаря разнообразию участников усиливается общая эффективность.
- В-четвертых, групповая работа способствует формированию новых инициатив, повышает мотивацию участников. Совместное обсуждение, креативные идеи, распределение задач дают каждому волонтеру ощущение значимости и причастности.

### **Чем группа отличается от команды?**

Важно различать два понятия: волонтерская группа и команда. Хотя эти слова часто употребляются как синонимы, в методическом подходе они обозначают разные формы взаимодействия.

Команда — это объединение людей, работающих над общей задачей, где каждый участник осознает цель, принимает на себя ответственность, действует в согласии с общим планом. Команда требует высокой степени зрелости, взаимной включенности и дисциплины. Обычно командный подход применим в профессиональной среде — например, управленческой или проектной.

Группа — более гибкая и открытая структура. Здесь возможны разные уровни участия. Один человек может быть активным организатором, другой — приходить нерегулярно, третий — быть новичком, присматривающимся к процессу. Общей цели как четкой задачи может не быть, но есть общее направление: помочь подопечным, создать дружелюбное и поддерживающее пространство.

Группа, в отличие от команды, не требует от каждого максимальной включенности. Но именно это делает ее подходящей моделью для волонтерства. Добровольческая деятельность — это всегда про свободу. Люди приходят по своей воле, без внешнего принуждения. Именно поэтому важна такая система, которая умеет включать, не требуя сверхусилий, и при этом остается устойчивой и полезной.

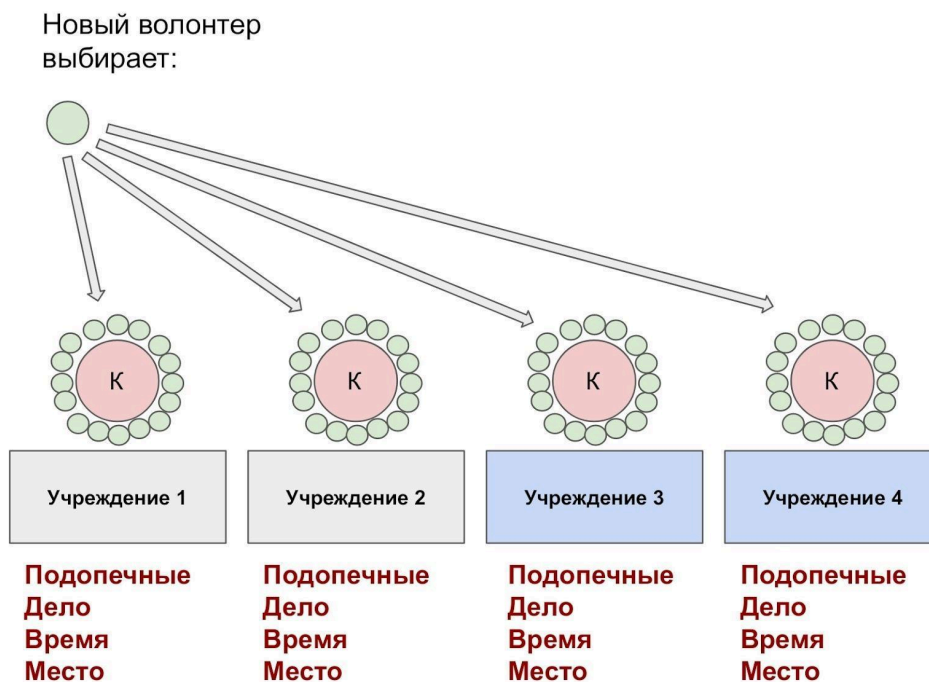
### **Волонтеры в волонтерской группе**

Волонтеры в группе — это люди:

- признающие формальную принадлежность к организации, в рамках которой группа создана и чью миссию группа реализует.

- которым друг с другом и с подопечными хорошо и они это транслируют.
- которые координатору ничем не обязаны и не имеют прямого вертикального подчинения ему, они не его сотрудники.
- которые вместе помогают одним подопечным и хотят делать общее дело.
- которые признают и соблюдают правила группы.
- зависящие друг от друга (если, к примеру, на посещение придут 2 из необходимых 10, то помощь подопечным не будет оказана в нужном объеме).
- которые друг на друга ориентируются и друг друга видят, знают, это не общество одиночек.

Распределение волонтеров по разным волонтерским группам в одной организации основано на их желании и выборе. При выборе волонтерской группы волонтеры руководствуются тем, кому, где и когда они хотят помочь, что конкретно делать.



## 2. Как организована групповая работа?

### Структура и состав волонтерской группы

Волонтерская группа не может быть абсолютно разной каждый раз. Для стабильной работы необходим минимальный костяк постоянных участников. Внутри группы, как правило, выделяют несколько категорий.

- Костяк — это волонтеры, которые ходят регулярно: не реже одного раза в две недели в течение трех месяцев. Обычно таких участников от 3 до 7 человек.
- Стажеры — новички, присматривающиеся к работе. Их 1–2 человека в месяц. У них нет обязанностей, но они участвуют в деятельности и наблюдают за процессом.
- Гости — волонтеры, которые были активны ранее, но сейчас приходят нерегулярно, по возможности. Их вклад сохраняется, но от них не ожидается системности.

Таким образом, группа в среднем насчитывает 7–15 человек. Это позволяет обеспечить и регулярность посещений, и гибкость. Кроме того, структура группы дает возможность координатору учитывать особенности каждого участника, не теряя контроля над общим процессом.

### **Координатор — сердце волонтерской группы**

Координатор — это не просто «старший» или администратор. Это человек, вокруг которого рождается группа. Именно координатор задает стиль общения, поддерживает внутреннюю атмосферу, устанавливает правила, следит за безопасностью, мотивирует участников.

Если координатор воспринимает волонтеров как пришедших поодиночке людей, не имеющих отношения друг к другу — группы, как целого, не сложится. Если же он мыслит категорией «моя группа», если видит в каждом волонтере часть сообщества, если вкладывает в создание отношений — формируется устойчивое, деятельное, поддерживающее пространство.

Работа координатора многослойна:

- он отвечает за организацию и расписание;
- проводит собеседования и вводит новичков;
- отслеживает мотивацию и настроение;
- создает и поддерживает традиции группы;
- следит за эмоциональным климатом;
- занимается делегированием задач;
- модерировать общение в чатах и на встречах.

Умение вести группу требует мягкой власти, терпения и способности сочетать строгость с личным участием. Координатор не управляет сверху, а вдохновляет изнутри, работает на доверии, а не на принуждении.

## **Как работает волонтерская группа: процессы и ритмы**

Волонтерская группа, чтобы оставаться живой и устойчивой, нуждается не только в людях, но и в регулярных процессах, которые поддерживают ритм ее жизни. Это своеобразное «дыхание группы», включающее внутреннюю динамику и внешние события.

### **Основные процессы в группе**

- Регулярные встречи с подопечными — основа деятельности. Они происходят по установленному расписанию (обычно 1–2 раза в неделю). Координатор распределяет участников и следит, чтобы каждое посещение было обеспечено минимально необходимым составом.
- Обратная связь после встреч — важный элемент. Она может быть устной (в личной беседе, на встрече группы) или письменной (в чате, электронной форме). Главное, чтобы каждый участник имел возможность проговорить, что происходило, как он себя чувствует, что его порадовало или затронуло.
- Обсуждения и встречи группы — периодические, но обязательные. Они нужны для подведения итогов, обсуждения сложных ситуаций, планирования мероприятий, обмена опытом. Хорошая практика — собираться не реже одного раза в 1–1,5 месяца.
- Обучение и развитие — это может быть мини-лекция, приглашенный гость, просмотр видео, чтение статьи с обсуждением. Важно, чтобы группа не только действовала, но и осмысляла свою работу.
- Поддержка и помощь — если кто-то из участников столкнулся с трудностями (эмоциональное выгорание, личные обстоятельства), группа и координатор могут предложить поддержку: беседу, паузу, сопровождение.

Такой устойчивый ритм позволяет каждому участнику почувствовать себя частью целого, не потеряться, не перегореть и не исчезнуть незаметно.

### **Включение новичков в группу**

Новичок — всегда важный и хрупкий элемент группы. Он приходит в уже сложившуюся структуру, часто с тревогой, неуверенностью, вопросами. От того, как он будет принят и поддержан в первые встречи, зависит, останется ли он и как включится в работу.

### **Роль координатора при включении новичка:**

- провести индивидуальное собеседование — объяснить формат, цели, правила, узнать мотивы;
- представить новичка группе — лично или в чате;
- назначить старшего волонтера или сопровождающего, который поможет адаптироваться;
- поощрять вопросы, создавать безопасную атмосферу;
- давать умеренные задачи — не сразу активное ведение занятий, а сначала наблюдение, простые формы участия;
- обязательно спрашивать о впечатлениях после первых визитов, вовремя замечать тревогу или растерянность.

Важно, чтобы новичок не оказался предоставлен сам себе. В волонтерстве взрослые люди могут переживать подростковый опыт: стесняться, бояться не вписаться, чувствовать одиночество. Задача группы — стать поддержкой, а не испытанием.

### **Правила и соглашения внутри группы**

Любая устойчивая группа опирается на внутренние правила. Они не должны быть жесткими или бюрократическими, но они необходимы, чтобы обеспечить безопасность, уважение и предсказуемость. Эти правила лучше проговаривать и принимать совместно.

### **Примеры базовых правил:**

- мы заранее предупреждаем об отмене визита;
- мы не обсуждаем подопечных вне группы;
- мы не дарим подопечным подарков без согласования;
- мы не публикуем фото подопечных без согласия координатора и учреждения;
- мы честно говорим о своих чувствах и сложностях.

Кроме формальных правил, существует неписаный кодекс общения: уважительность, доброжелательность, поддержка, отсутствие осуждения. Координатору важно не только озвучивать эти принципы, но и лично их воплощать. Поведение координатора — это ориентир для всей группы.

## **Статусы волонтеров: гибкость и свобода**

Не все волонтеры включаются одинаково. У кого-то много свободного времени, у кого-то — плотный график. Кто-то готов брать инициативу, кто-то предпочитает быть участником. У кого-то высокая эмоциональная устойчивость, кто-то быстрее устает. Зрелая группа допускает разную степень включенности, не создавая давления.

## **Условные статусы волонтеров**

- «Волонтеры» — активные участники, костяк, на котором держится группа. Координатор рассчитывает, что они будут на посещении, в случае, если они не могут прийти — они сообщают заранее. Среди них особо выделяются волонтеры со статусом «правая рука» — те, кто по сути являются заместителями координатора, могут подменить и провести посещения вместо него в случае необходимости и считаются потенциальными преемниками в случае ухода координатора с поста. Такие люди очень ценны в группе. Если находится один, это уже очень хорошо.
- «Гости» — волонтеры с опытом, но нерегулярно приходящие — не всегда могут присутствовать, но сохраняют связь. Координатор не рассчитывает на присутствие каждый раз, но они сообщают, когда могут прийти.
- «На паузе» — выпавшие, но не ушедшие волонтеры, которые временно отсутствуют по понятным координатору причинам и на договоренный срок.
- «Потерявшиеся» — волонтеры, которые по факту прекратили участие без объяснений.
- «Стажеры» — новички, в процессе вхождения в деятельность группы.

Координатор должен замечать, кто где находится, и действовать по-разному: кого-то вовлекать, кого-то отпускать, кому-то напомнить, что он важен. Важно не только вести учет, но и сохранять человеческий контакт: теплое сообщение, просьба о помощи, поздравление с днем рождения.

## **3. Развитие волонтерской группы: этапы и динамика**

Каждая волонтерская группа проходит в своем развитии определенные этапы. Понимание этой динамики помогает координатору действовать осознанно и своевременно реагировать на изменения.

**Этап 1. Становление.** Начальный период. Формируется костяк, появляются первые участники. Уровень доверия между волонтерами еще невысок. Все знакомятся, примеряются к формату, осваивают задачи. Координатор в этот период выполняет ключевую роль: он держит фокус, ведет, объясняет, стабилизирует.

Особенности этапа:

- высокая неопределенность;
- большое количество вопросов;
- зависимость от координатора;
- мотивация волонтеров нестабильна.

**Этап 2. Формирование и привыкание.** Часть волонтеров уходит, часть — остается и начинает чувствовать себя увереннее. Устанавливаются внутренние правила, складывается стиль общения, появляется чувство принадлежности. Группа приобретает черты устойчивого сообщества.

Особенности этапа:

- возрастает автономность;
- появляются первые идеи изнутри;
- формируются традиции и роли;
- координатор может делегировать задачи.

**Этап 3. Рост и расцвет.** Группа достигла стабильности. В ней есть старшие волонтеры, преемственность, способность адаптироваться. Участники вовлечены, чувствуют ответственность. Начинаются совместные проекты, возникает инициатива.

Особенности этапа:

- устойчивое расписание и состав;
- минимальные потери участников;
- высокая удовлетворенность от деятельности;
- группа может переживать вдохновение, творческий подъем.

**Этап 4. Стагнация или кризис.** После пика часто бывает спад. Причины могут быть разные: усталость, однообразие, выгорание, уход активных участников,

смена координатора. Важно распознать этот этап не как конец, а как сигнал к обновлению.

Особенности этапа:

- снижение мотивации;
- формальный подход к деятельности;
- конфликты, раздраженность, дистанцирование;
- ощущение рутины.

Иногда достаточно просто принять спад как необходимый период, как «выдох» группы, и дождаться следующего «вдоха», когда с приходом новых волонтеров или с обновленной активностью костяка группы снова появится энергия, возникнут новые идеи, предложения, станут происходить новые события и пр.

Координатор не должен бояться изменений. Любая группа проходит фазы спада и роста. Главное — не игнорировать симптомы, а видеть в них точку обновления.

### **Поддержка группы: что обеспечивает устойчивость**

Чтобы волонтерская группа существовала долго, ей нужна системная поддержка. Эту задачу во многом выполняет координатор, но важно, чтобы группа не зависела только от него.

Факторы устойчивости группы:

- Регулярность. График должен быть понятным, стабильным, предсказуемым.
- Вовлеченность. Участники чувствуют себя нужными и видят результат.
- Пространство для обратной связи. Есть возможность проговорить и услышать.
- Праздничные моменты. Дни рождения, Новый год, завершение учебного года — повод быть вместе не только «по делу».
- Общение вне посещений. Чат, личные встречи, совместные обсуждения.
- Ротация задач. Новые роли, возможность попробовать себя в другом.
- Поддержка новичков. Передача традиций, бережное включение.
- Супервизии и сопровождение. Внешний взгляд, помощь при трудностях.

Координатору полезно замечать и укреплять эти точки устойчивости. Чем больше опор у группы — тем меньше риск, что она «рассыплется» при первом кризисе.

### **Завершение участия: как отпускать и сохранять связь**

Волонтер может уйти по разным причинам: переезд, смена приоритетов, выгорание, окончание периода активности. Это нормально. Важно, чтобы уход был осознанным и проговоренным.

Что помогает завершить участие правильно:

- возможность попрощаться — с группой, подопечными, координатором;
- признание вклада волонтера — устно, письменно, в общем чате;
- благодарность — даже если уход неожиданен или связан с трудностями;
- предложение сохранить связь — как гостевой участник, консультант, друг группы.

Если человек уходит молча, без объяснений, координатор может сам сделать шаг: написать, спросить, выразить признательность. Это позволяет завершить взаимодействие экологично и по-человечески.

## Приложение. Памятка координатору при подготовке к мероприятию

### Понимание аудитории подопечных

Рекомендация. Перед планированием мероприятия или посещения определите аудиторию подопечных: их возраст, количество, особенности и потребности. Например, мероприятие рассчитано на 7–10 человек определенного возраста или с конкретными характеристиками. Это позволяет адаптировать задачи и формат мероприятия под конкретную группу, обеспечивая ее уместность и эффективность.

Например, для старших девочек в «детском доме» для детей с инвалидностью подойдет мероприятие «показ мод», а для пожилых людей в «доме престарелых» — мастер-класс по созданию простых поделок.

### Учет времени на подготовку

Рекомендация. Оцените, сколько времени доступно для подготовки с волонтерами, и адаптируйте подход:

- Мало времени. Приходите с готовой идеей и четко распределите задачи. Например: “Мы делаем коллаж “Я в моем городе”. Один волонтер приносит журналы, другой — клей и бумагу”.
- Среднее количество времени. Соберите идеи волонтеров в рамках общей темы. Например, для показа мод спросите: “Что можно добавить к показу, чтобы девочкам было интересно?”.
- Много времени. Начните с погружения в тему, соберите ассоциации и идеи волонтеров, чтобы разработать уникальное мероприятие. Например, обсудите, какие элементы модного показа можно адаптировать для подопечных.

Пример. Если времени мало, координатор предлагает: “Мы проводим мастер-класс по оригами. Каждый берет на себя одну модель для обучения”. При наличии времени можно обсудить, какие поделки интересны подопечным, и распределить роли.

### **Устойчивость координатора**

Рекомендация. Сохраняйте устойчивость, даже если волонтеры выражают критику, тревогу или торопят процесс. Не бросайтесь сразу переубеждать или спасать ситуацию. Спокойно выслушайте, дайте волонтеру высказаться и только затем предложите решение. Это помогает сохранить доверие и не терять почву под ногами.

Пример. Если волонтер говорит: “Все не так, давайте быстрее!”, ответьте: “Понимаю твою тревогу. Давай вместе подумаем, что можно улучшить?”. Это показывает, что вы открыты к диалогу, но держите ситуацию под контролем.

### **Работа с группой, а не с одним волонтером**

Рекомендация. Концентрируйтесь на группе в целом, а не на одном волонтере, даже если он активно предлагает идеи или критикует. Если один участник доминирует, вовлекайте остальных: “Давайте подумаем вместе, какие еще есть идеи?” или “Как вы видите эту задачу?”. Это предотвращает потерю внимания группы и поддерживает командный дух.

Пример. Если один волонтер постоянно предлагает идеи для мероприятия, скажите: “Отличная идея! А что думают остальные? Какие риски или дополнения вы видите?”.

### **Предвидение и конкретика**

Рекомендация. Визуализируйте мероприятие в голове: представьте, как оно будет проходить, кто что делает, какие материалы нужны. Это помогает определить конкретные задачи: кто приносит материалы, кто отвечает за инструктаж, кто работает с подопечными. Четко доносите эти детали до волонтеров, чтобы избежать путаницы.

Пример. Для коллажа «Я в моем городе» заранее определите: один волонтер приносит журналы, другой — клей и ножницы, третий объясняет детям задание. Подтвердите: “Маша, ты берешь журналы, правильно?”.

### **Разнообразие волонтеров**

Рекомендация. Цените разные типы волонтеров: опытных, энтузиастов и ответственных. Вдохновляйте их на идеи, выслушивайте каждого и

распределяйте задачи с учетом их сильных сторон. Например, опытный волонтер может вести мастер-класс, а новичок — помогать с материалами.

Пример. Для показа мод опытный волонтер может руководить репетицией, энтузиаст — придумывать декорации, а ответственный — следить за таймингом.

### **Баланс спокойствия и энергичности**

Рекомендация. Будьте спокойны, но энергичны: демонстрируйте интерес к мероприятию, но не давите на волонтеров избыточной активностью. Четко донесите степень ответственности каждого: новичкам — минимальную, опытным — более высокую. Это помогает каждому понять свою роль.

Пример. Скажите новичку: “Твоя задача — раздать детям бумагу, остальное я покажу”. Опытному: “Ты можешь провести часть мастер-класса, если готов”.

### **Использование общего чата**

Рекомендация. Создайте общий чат для группы, чтобы корректировать информацию, напоминать о задачах и поддерживать связь. Регулярно обновляйте в чате планы, уточняйте детали и благодарите за вклад, чтобы укреплять доверие.

Пример. В чате напишите: “Друзья, напоминаю: завтра в 10:00 встречаемся у входа. Маша приносит журналы, Петя — клей. Есть вопросы?”.

### **Перепроверка**

Если мероприятие ответственное и зависит от четкой слаженной работы всех волонтеров, или если координатор не уверен в своей группе, опасается, что все пойдет «наперекосяк», то мы рекомендуем перепроверить понимание волонтерами своей роли. Проговорив цели, тему и форму мероприятия, распределив ответственность между волонтерами, спросите каждого по очереди: “Как ты понял, что именно ты будешь делать?”. Таким образом вы сразу увидите все несостыковки и пробелы в плане проведения мероприятия.

## Глава 5. Сопровождение и поддержка волонтеров

### 1. Что такое сопровождение волонтеров и зачем оно нужно

Сопровождение волонтеров — это комплексная и неотъемлемая часть работы любой волонтерской организации, особенно в социальной сфере. Оно представляет собой систематический процесс, направленный на поддержку волонтеров в их деятельности, разделение с ними ответственности за общее дело и обеспечение условий для эффективной, безопасной и осознанной работы. Сопровождение — это не разовые действия, а постоянный процесс, который пронизывает все этапы взаимодействия волонтера с организацией, от начального обучения до реализации сложных проектов. Оно не может быть универсальным модулем, одинаково применимым ко всем организациям, так как напрямую зависит от модели волонтерства, ее ценностей и внутренней логики.

По своей сути сопровождение — это разделение ответственности между волонтером и организацией за то доброе дело, которое они делают вместе. Волонтерство в социальной сфере часто связано с эмоционально сложными ситуациями: боль, страдания, одиночество или безысходность подопечных могут стать серьезным испытанием для волонтера. Если всю ответственность за работу возложить на волонтера, он может столкнуться с перегрузкой, выгоранием или даже утратой мотивации. Организация, выступая в роли «старшего брата», берет на себя часть этой ответственности, поддерживая волонтера, помогая ему ориентироваться в задачах и обеспечивая устойчивую основу для его деятельности. Это дает волонтеру уверенность, ощущение поддержки и возможность сосредоточиться на помощи подопечным.

#### **Зачем нужно сопровождение и поддержка волонтеров?**

Сопровождение и поддержка волонтеров — это не просто организационная функция, а фундамент для устойчивой и осмысленной работы. Смысл сопровождения заключается в том, чтобы помочь волонтеру найти и сохранить личный смысл своей деятельности. Волонтерство — это не спасение «слабых» героем-Бэтменом, а встреча двух людей, каждый из которых приносит в эту встречу свои силы, слабости и жизненные вопросы. Подопечный может иметь определенные нужды, но это не делает его менее значимым, чем волонтер. Взаимное уважение и равенство в этой встрече создают основу для осмысленной помощи. Однако без поддержки волонтер может утратить этот баланс и начать

воспринимать себя как сильного, который обязан только отдавать, а подопечного — как слабого, что приводит к нездоровой динамике.

Сопровождение — это быть рядом с волонтером, отвечать на его вопросы, решать возникающие проблемы и помогать справляться с вызовами. В социальном волонтерстве можно выделить несколько основных типов запросов, с которыми волонтеры обращаются к организации. Они описаны ниже.

1. Зачем нужно волонтерство. Вопросы о том, какой может быть смысл в волонтерстве для волонтера.
2. Что и как делать. Запросы, связанные с конкретными задачами и навыками, необходимыми для выполнения волонтерской работы.
3. Отношения с подопечными. Вопросы о том, как устанавливать и поддерживать конструктивные отношения с подопечными, сохранять границы и справляться с их реакциями.
4. Отношения в группе. Запросы, связанные с взаимодействием с другими волонтерами и интеграцией в команду.
5. Личные вопросы. Потребность обсудить личные переживания, связанные с волонтерской деятельностью.
6. Просьбы о помощи. Запросы на поддержку в решении конкретных проблем, возникающих в процессе работы.
7. Личностный рост: желание лично развиваться, самореализовываться, проявлять себя, творить и создавать красоту.
8. Профессиональный рост. Желание развивать навыки, брать на себя больше ответственности или реализовывать собственные инициативы.

### **Проблемы волонтеров и их последствия**

Волонтеры сталкиваются с рядом проблем, которые требуют сопровождения.

- Недостаток навыков. Новички часто не знают, как выполнять конкретные задачи (например, организовать занятие или общаться с подопечным). Без поддержки это вызывает неуверенность и страх ошибиться.
- Трудности в отношениях с подопечными. Непонимание, потребительское отношение или эмоциональная нагрузка со стороны подопечных могут подорвать мотивацию волонтера.
- Конфликты в группе. Недостаток взаимопонимания или разные подходы к работе могут создавать напряжение в команде.

- Личные переживания. Работа с подопечными может вызывать сильные эмоции, чувство вины или беспомощности, особенно если подопечный находится в сложной ситуации.
- Эмоциональное выгорание. Постоянное взаимодействие с болью и страданиями подопечных может привести к истощению.

Без сопровождения эти проблемы могут привести к:

- потере мотивации и уходу волонтера.
- эмоциональным травмам или выгоранию.
- снижению качества помощи подопечным.
- конфликтам в группе или с организацией.

### **Принципы сопровождения**

При организации сопровождения волонтеров необходимо соблюдать следующие принципы.

- Самостоятельность волонтера. Волонтер — взрослый, самостоятельный человек, ответственный за свои чувства и здоровье. Организация разделяет с ним ответственность, но не подменяет ее.
- Свобода выбора. Волонтер вправе принять или отклонить предложенную поддержку. Сопровождение — это предложение, а не обязанность.
- Ориентация на запросы. Сопровождение должно отвечать реальным потребностям волонтеров и учитывать накопленный опыт других организаций.
- Поддержка инициативы. Организация поощряет творческие идеи и проекты волонтеров.
- Учет возможностей. Средства и методы сопровождения выбираются в зависимости от ресурсов организации.

### **Как организация может помочь волонтерам**

Организация поддерживает волонтеров, предоставляя разные возможности и инструменты.

- Обучение навыкам. Мастер-классы, тренинги и практическая поддержка помогают новичкам освоить задачи (например, проведение занятий или сопровождение подопечных).

- Организация труда. Четкие задачи, условия, ресурсы, безопасность и разграничение ответственности обеспечивают эффективность работы.
- Минимизация рисков. Подготовка, контроль, обратная связь и решение проблем снижают вероятность трудностей.
- Поддержка отношений с подопечными. Тренинги и консультации помогают выстраивать доверие, сохранять границы и справляться с сложными ситуациями.
- Сообщество и команда. Доверительная атмосфера в волонтерской группе и в сообществе дает чувство общности волонтеров, способствует распределению ответственности и товарищеской поддержке.
- Ответы на личные вопросы. Обсуждения и обучение помогают волонтерам понимать себя и свою роль.
- Досуг и общение. Неформальные мероприятия и сообщество единомышленников укрепляют вовлеченность.
- Профилактика выгорания. Психологическая поддержка и тренинги помогают справляться с эмоциональной нагрузкой.
- Профессиональный и личный рост. Поддержка инициатив и делегирование задач способствуют развитию волонтеров.

## 2. Практические аспекты сопровождения и поддержки

Сопровождение волонтеров — это процесс, требующий от координатора не только организационных навыков, но и глубокого понимания мотивации, потребностей и особенностей каждого волонтера. В социальном волонтерстве, где взаимодействие с подопечными связано с эмоциональной нагрузкой, сопровождение становится искусством выстраивания доверительных отношений и создания условий для осознанной работы.

Эта часть пособия предлагает практические рекомендации по работе с волонтерами, описывает задачи координатора и особенности взаимодействия с разными группами волонтеров, чтобы обеспечить их эффективность и устойчивость в деятельности.

### Ключевые способы поддержки

Координатор — ключевая фигура в сопровождении волонтеров, обеспечивающая их интеграцию, мотивацию и поддержку. Для успешной работы координатор

должен понимать собственную мотивацию: зачем он занимается волонтерством и ходит к подопечным. Эта ясность придает устойчивость группе и помогает увлечь волонтеров общим делом.

Волонтеров нельзя мотивировать, так как каждый приходит в волонтерство для реализации собственного смысла, но у координатора есть инструменты для того, чтобы волонтеры дольше оставались в проекте. Это:

- Признание. Благодарность за труд — это «плата» волонтеру.
- Доверие. Уважение к волонтеру как к партнеру укрепляет связь с координатором.
- Поддержка инициатив. Реализация идей волонтеров укрепляет их вовлеченность.
- Развитие. Помощь в раскрытии сильных сторон волонтера мотивирует его продолжать.
- Значимость деятельности. Подчеркивание важности вклада делает работу осмысленной.
- Делегирование полномочий. Передача ответственности повышает доверие.
- Право выбора. Возможность выбирать задачи соответствует принципу свободы.

Координатор становится примером для волонтеров, если заслуживает их уважение. Для этого он должен быть наблюдательным, не торопиться с выводами и учитывать особенности каждого.

### **Поддержка в деятельности**

Перед посещением подопечных важно настроить волонтеров (3–5 минут): спросить, как они себя чувствуют и в каком настроении. Можно разработать групповой ритуал взаимной поддержки, это могут быть и объятия в кругу, и совместная молитва (с возможностью участвовать по желанию), и девиз группы, и две-три фразы от координатора ко всем.

Во время встречи координатору важно отслеживать каждого волонтера и видеть его состояние, чтобы можно было либо восхищаться его работой, либо оказать помощь. После встречи хорошо иметь в запасе 10-15 минут и место (в учреждении или в окрестностях, например кафе, ТЦ, сквер и т.д.), чтобы обсудить впечатления: “Как было? Что получилось?”, дать обратную связь и

получить ее от волонтеров. Такая практика помогает создать доверительную атмосферу и выявить возможные трудности.

### **Поддержка в трудностях**

Если у волонтера что-то не получается, координатор должен проявить внимание и поддержку. Например, волонтер может переоценить силы при подготовке мероприятия, из-за чего оно проходит неудачно. Вместо обвинений координатор может: выяснить причины трудностей, предложить помощь в организации (лично или через команду), создать условия для положительного опыта.

В кризисных ситуациях (выгорание, конфликты в группе) можно привлечь психолога организации или обсудить проблему на командной встрече. Регулярное общение с волонтерами, интерес к их жизни вне деятельности и открытость к их вопросам помогают волонтерам почувствовать себя нужными.

### **Особенности взаимодействия координатора и волонтера**

Осознанность — основа взаимодействия координатора и волонтера. На собеседовании и в группе необходимо убедиться, что волонтер понимает, зачем он пришел. Это создает взаимное доверие и опору для работы.

Но координатор должен воспринимать волонтера как человека, а не пытаться анализировать его «внутренности». Мотивация волонтера — это то, что важно понимать в первую очередь самому волонтеру, и что координатор может помочь осознать. Но координатор не имеет права делать выводы о деятельности волонтера, исходя из его мотивов. Основанием взаимодействия является именно проявления волонтера. Знание особенностей волонтера помогает координатору: например, понимание бэкграунда поможет подобрать конкретному подопечному «своего» волонтера. Но делать выводы о поступках волонтера вне диалога с ним, исходя из своих представлений о его мотивах и особенностях — недопустимо.

Если волонтер теряет смысл деятельности (например, говорит: “Я долго ходила, но это стало бессмысленным”), координатор помогает переосмыслить цели, найти новые. Принуждение к деятельности ведет к протесту, скуке или чувству вины. Волонтерство — свободный выбор, требующий внутренней готовности. Иногда задача координатора — помочь понять волонтеру, что его внутренние задачи в этом пространстве решены, и ему пора «выходить в мир» за пределами благотворительности, искать свои новые смыслы в повседневности и повернуть стремление помогать к своим близким. Тогда дело координатора — устроить

прощание группы с волонтером, поблагодарить и вспомнить весь совместный путь и пожелать всего самого доброго в дальнейшей жизни.

### **3. Характеристика основных категорий волонтеров и особенности сопровождения**

Волонтеры различаются по возрасту, мотивации и потребностям. Координатор должен учитывать эти особенности при сопровождении.

#### **Учащиеся (старшеклассники, студенты ссузов и младших курсов вузов)**

- **Характеристики:**
  - Нестабильный интерес, сложно прогнозировать участие.
  - Много энергии, идей и свободного времени.
  - Готовы к разнообразным задачам, но не к рутине.
  - Могут воспринимать координатора как авторитет.
- **Особенности сопровождения**
  - Организовать «движуху» и «тусовку» (мероприятия, неформальное общение).
  - Предоставить атрибутику НКО (футболки, значки) и благодарности за работу.
  - Использовать соцсети для коммуникации.
  - Четко ставить задачи и контролировать выполнение, допустима директивность в работе.
  - Проявлять заботу, чтобы опыт столкновения со страданиями не стал травмой.
  - Уважать свободу выбора вне деятельности.

#### **«Сознательные» волонтеры (люди в возрасте 20 - 60 лет)**

- **Характеристики**
  - Внутренняя мотивация и понимание целей.
  - Четкие личные границы, устойчивость к манипуляциям.
  - Готовность к узким задачам и долгосрочной работе.
  - Мало времени, но есть ресурсы (включая материальные).
  - Воспринимают координатора как соратника.
- **Особенности сопровождения**

- Меньше директивности, больше доверия и делегирования.
- Показывать смыслы деятельности и отвечать на вопросы.
- Учитывать их опыт и способы справляться с трудностями.
- Уважать их график и границы.

### **«Серебряные» волонтеры пенсионного возраста**

- Характеристики
  - Мотивация к принадлежности сообществу, а не только к задачам.
  - Много свободного времени, но возможны проблемы со здоровьем.
  - Ответственность и богатый жизненный опыт.
  - Могут оставаться надолго, воспринимая координатора как «свет в окошке».
- Особенности сопровождения
  - Организовать сообщество: досуг, занятия, но с акцентом на волонтерство.
  - Четко и терпеливо объяснять задачи.
  - Отслеживать соблюдение границ с подопечными и организаторами.
  - Проявлять заботу, говорить о них самих.

## **4. Волонтер и координатор: профилактика страхов**

Волонтерство — это деятельность, связанная с эмоциональной вовлеченностью, ответственностью и взаимодействием между людьми. Поэтому и волонтеры, и координаторы сталкиваются с различными страхами, которые могут влиять на их работу и служение.

### **Типичные страхи волонтеров**

Во время подготовки учебного пособия авторы провели несколько опросов волонтеров и координаторов для выявления типичных страхов. Опросы проводились во время учебных занятий, посвященных этой теме. Обучалось около 30 человек. В итоге было выявлено несколько категорий.

Про себя:

- Боюсь, что это окажется не мое дело
- Боюсь, что у меня не получится, не сумею помочь
- Боюсь не выдержать переживаний, эмоциональной перегрузки
- Боюсь перегрузить себя, взять не по силам

- Боюсь подвести, ошибиться, навредить
- Боюсь быть ненужным
- Боюсь, что окажусь не такой, как надо
- Боюсь взять ответственность

Про подопечных:

- Боюсь не понравиться подопечным, не найти общий язык с подопечным, не суметь установить контакт
- Боюсь столкнуться с агрессией подопечных
- Боюсь столкнуться с неблагодарностью
- Боюсь получить отказ от подопечного
- Боюсь, что я не сумею отказать и мною будут манипулировать
- Боюсь попасть в неловкую ситуацию
- Боюсь попасть в опасную ситуацию
- Боюсь, что во мне разочаруются или я разочаруюсь

Про волонтерскую группу и координатора:

- Боюсь, что не совпаду с координатором и волонтерами
- Боюсь не влиться в группу, быть чужим для них
- Боюсь остаться в одиночестве, без поддержки
- Боюсь, что меня увидят такого, как я есть
- Боюсь не соответствовать ожиданиям
- Боюсь не понять, что делать
- Боюсь быть осужденным за ошибки
- Боюсь испортить репутацию организации
- Боюсь не суметь сохранить конфиденциальность

### **Чего боятся координаторы?**

Представим список того, что вызывает опасения у координаторов.

На посещении:

- Боюсь, что волонтеры не придут
- Боюсь, что кто-то накосячит, сделает не так
- Боюсь, что кто-то будет нарушать правила
- Боюсь, что кто-то будет спорить (конкурировать) со мной (не по делу)
- Боюсь, что волонтер будет конфликтовать с подопечными, и не суметь разрешить конфликт
- Боюсь, что волонтер будет перетягивать внимание на себя
- Боюсь, что волонтеров будет много и не будет чем их занять
- Боюсь не суметь организовать мероприятие
- Боюсь не суметь делегировать
- Боюсь ошибиться в распределении задач
- Боюсь не суметь распределить ресурсы
- Боюсь не суметь объяснить задачу

- Боюсь, что волонтеры будут действовать без согласования
- Боюсь оказаться виноватым в провале
- Боюсь не угодить подопечным
- Боюсь не суметь признать свои ошибки
- Боюсь не суметь сохранить конфиденциальность

Про волонтера:

- Боюсь, что волонтеру не понравится группа или наша работа
- Боюсь быть причиной разочарования в волонтерстве
- Боюсь, что волонтер не найдет свой интерес
- Боюсь, что у волонтера пропадет мотивация и будет реже приходить
- Боюсь, что волонтер уйдет

Про волонтерскую группу:

- Боюсь не найти общего языка с группой
- Боюсь, что будет большая возрастная разница между нами в группе
- Боюсь не суметь поддержать волонтеров в трудной ситуации
- Боюсь не суметь разрешить спор
- Боюсь подвести волонтеров, не суметь их защитить

Про себя:

- Боюсь оказаться некомпетентным
- Боюсь не быть примером для волонтеров
- Боюсь оказаться плохим лидером
- Боюсь потерять авторитет
- Боюсь не суметь сказать «нет»

Про волонтерскую организацию:

- Боюсь не справиться с бумажной работой, с отчетностью
- Боюсь не угодить руководству

### **Примеры работы со страхами волонтера**

Как можно увидеть, большинство опасений как волонтеров, так и координаторов относятся к их собственным действиям — не суметь, ошибиться, подвести. Не только координатор, но и волонтер чувствует много ответственности за то, что происходит в волонтерской деятельности и иногда за то, что от него не зависит. Поэтому у координатора есть много инструментов поддержать волонтера и развеять его опасения, показав, что не все от него зависит и он не один.

## **Страх волонтера: Боюсь не выдержать переживаний, эмоциональной перегрузки.**

### Действия координатора

- В сообщении новичку: “Я всегда на связи, если что”.
- Вопросы волонтеру после встречи с подопечным: “Как тебе было? В каком ты состоянии сейчас?”.
- При признаках эмоциональной перегрузки у волонтера: “Я вижу, что тебе трудно. Давай созвонимся и поговорим:
  - Как тебе было на занятии? Не снизить ли нагрузку?
  - Давай обсудим, как можно тебе поддержать себя на группе?
  - Давай ты будешь делать другое, менее эмоционально затратное?
  - Расскажи, что у тебя в жизни сейчас вообще происходит?”.
- Правило для волонтерской группы: “Помните, что волонтер не отвечает за настроение подопечного. Подопечному может быть плохо, больно, грустно по любым причинам, не связанным с волонтером. Не виноватьте себя!”

## **Страх волонтера: Боюсь остаться в одиночестве, без поддержки.**

### Действия координатора

- В личном общении/ переписке:
  - Привет, как дела... у нас скоро состоится... будем рады тебя видеть, мы тебя ждем.
  - Расскажи, как ты, твои впечатления?
  - Я всегда на связи, я с тобой.
  - Наши подопечные ждут тебя, ты нужен.
- В общем чате:
  - Представить новичка всем;
  - Обращаться по имени;
  - Писать о своих событиях в жизни;
  - Спрашивать о их событиях, поздравлять со значимыми событиями в чате;
  - Комментировать и лайкать.

Правило для волонтерской группы: “Координатор — ваш персональный друг и помощник. Он всегда на связи, он с вами!”

### **Страх волонтера: Боюсь ошибиться, навредить.**

Действия координатора

- В личном общении/переписке:
  - Я помогу, если что.
  - Не волнуйся, с тобой в первое время будет опытный волонтер.
  - Что-то тебя пугает, где-то тебе сложно?
  - Бояться подвести — это нормально!
  - Если ты ошибешься – другие поправят.
  - Подопечные примут твои ошибки.

Правило для волонтерской группы: “Каждый может ошибаться, это нормально! Каждый может бояться ошибиться, это тоже нормально! Но один волонтер не может «все испортить» — все, что происходит, это ответственность всей волонтерской группы и подопечных тоже”.

### **Примеры работы со страхами координатора**

Что может сделать координатор, чтобы снизить свою собственную тревогу?

### **Страх координатора: Боюсь, что кто-то будет нарушать правила.**

Действия координатора:

- регулярно напоминать о правилах (о самых значимых);
- объяснять последствия;
- отслеживать, делать предупреждение сразу при нарушении;

### **Страх координатора: Боюсь, что у волонтера пропадет мотивация и будет реже приходить.**

Действия координатора

- Отслеживать регулярность участия каждого волонтера!

- Узнать, почему кто-то стал реже приходить.
- Обсуждать после контакта с подопечным: что тебя удивило, зацепило?
- Регулярно в общем чате указывать на конкретный результат или изменение.
- Признать, что так может быть: волонтер может уйти, и это нормально.

**Страх координатора: Боюсь, что волонтеров будет больше, чем подопечных, и не будет чем их занять.**

Действия координатора

- Предупреждать волонтеров: “Друзья, такая ситуация может быть, будьте готовы”.
- Иметь заготовки на случай, когда надо незадействованным волонтерам провести время с пользой, например: чему-то научиться (разобраться с изготовлением какой-то поделки, освоить новую настольную игру); или привести в порядок материалы; или сделать репортаж (стенгазету для подопечных или реальную статью на сайт НКО) о посещении.
- Иметь вариант занятия, которое включает в себя много волонтеров, например, сделать какой-то совместный проект (типа модель города со всеми волонтерами и подопечными).

Правило для волонтерской группы: “Мы свое призвание не забудем — мы создаем общую атмосферу радости друг о друге. Если нам хорошо вместе — подопечным хорошо с нами. Если подопечных вдруг пришло мало или нас много — это не должно нам мешать хорошо проводить время вместе”.

## Глава 6. Работа координатора волонтеров с государственным учреждением

### 1. Общие положения, правовые и административные вопросы

Волонтерство в социальных и медицинских учреждениях создает уникальную ситуацию — встречу двух разных систем: государственной, иерархичной, формализованной, и волонтерской — добровольной, горизонтальной, негосударственной по своей сути.

Координатор волонтеров оказывается посредником между этими двумя мирами. Он должен понимать устройство учреждения, правовые основания волонтерской деятельности и уметь выстраивать профессиональные рабочие отношения с администрацией, персоналом и кураторами от учреждения.

Непонимание ролей, прав и обязанностей сторон, отсутствие договоренностей или иллюзия общего дела — частые причины конфликтов, непонимания и выгорания координаторов. Поэтому грамотное и профессиональное взаимодействие с учреждением — ключевой навык координатора.

#### Кто есть кто: разграничение ролей и сфер ответственности

Прежде чем строить отношения, важно точно понимать, кто за что отвечает. В системе «волонтерская группа — учреждение» действуют четыре стороны.

- Волонтер — лицо, осуществляющее добровольную деятельность.
- Организатор волонтерства — чаще всего НКО, от имени которой действуют волонтеры.
- Государственное учреждение — площадка, где находятся подопечные и где реализуется работа.
- Благополучатель — тот, к кому приходят волонтеры.

Ответственность распределяется не по иерархии, а по функциям:

- НКО организует процесс, обучает, сопровождает, несет ответственность за добровольцев;
- учреждение обеспечивает условия и регламентирует допуск;
- координатор — точка контакта и «смыкания» двух процессов;

- куратор со стороны учреждения — назначенное лицо, уполномоченное для взаимодействия с НКО.

### **Волонтер в учреждении: кто он и где его место**

Координатору важно понимать ключевую юридическую и управленческую реальность: волонтер не является частью учреждения. Он не сотрудник, не стажер, не помощник персонала в официальном смысле. Его действия — это благотворительная деятельность, осуществляемая на территории учреждения, но не в его составе.

Со стороны учреждения волонтер — это внешний участник процесса. Его не могут включить в штат, ему не могут выдать распоряжение или приказ. Он не может быть встроен в реализацию госзадания учреждения. Его деятельность — это помощь подопечным от имени волонтерской организации.

Именно это разделение требует особого уровня дипломатичности и аккуратности от координатора. Он должен, с одной стороны, ясно выстраивать границы между волонтерами и персоналом, а с другой — уметь показать, в чем ценность такой формы поддержки и как ее грамотно встроить в жизнь учреждения без разрушения структур и регламентов.

### **Правовые основания: на что опираться координатору**

Основными документами, определяющими правовой статус социальных волонтеров в России, являются [Федеральный закон №135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве \(волонтерстве\)»](#), а также [Постановление Правительства РФ от 28 ноября 2018 г. № 1425](#) и дополнение к нему [№1297 от 24 сентября 2024 года](#).

В Законе указано, что добровольческая деятельность — это безвозмездное выполнение работ или оказание услуг в общественно полезных целях.

Следовательно:

- волонтерство в учреждении допустимо только вне госзадания,
- волонтер действует по собственной воле,
- учреждение не может требовать от волонтера исполнения своих обязанностей,
- волонтер не подчиняется внутренним распоряжениям учреждения напрямую.

Если государственное учреждение хочет само организовать волонтерскую работу (через свой отдел или специалиста), оно должно создать штатную единицу для сопровождения добровольцев, обеспечить обучение, учет, договорные отношения и инфраструктуру. На практике это случается крайне редко.

Приоритетная модель организации волонтерства в государственном учреждении определена Постановлением Правительства. Это работа через НКО — когда учреждение выступает партнером и площадкой, а организация берет на себя все управление волонтерским процессом.

Схема, приведенная ниже, наглядно показывает распределение зон ответственности.



## 2. Алгоритм взаимодействия, требования к волонтерам

Постановление Правительства закрепляет модель, при которой:

- НКО подает заявление о реализации волонтерского проекта на базе учреждения;
- учреждение обязано рассмотреть обращение и дать обоснованный ответ;
- при согласии сторон подписывается соглашение о сотрудничестве (формат и содержание соглашения задаются постановлением правительства);
- только после подписания начинается реализация волонтерской деятельности.

Это соглашение играет ключевую роль. Оно определяет:

- перечень видов деятельности добровольцев, заявленный со стороны НКО;
- условия доступа и требования к волонтерам;
- ответственных лиц с обеих сторон;
- порядок информирования и взаимодействия;
- меры поддержки волонтеров со стороны учреждения.

Таким образом, координатор действует не по устной договоренности, а в рамках соглашения между двумя организациями. Это снимает множество рисков и недопониманий.

Государственные учреждения социальной и медицинской направленности действуют в строгих рамках законодательства и поднадзорны ряду контролирующих органов. Поэтому их требования к внешним участникам — включая волонтеров — всегда повышены. Координатор должен это учитывать и уметь разъяснять эти требования добровольцам.

### **О требованиях к волонтерам**

В соответствии с указанным постановлением Правительства для допуска социальных волонтеров в социальные и медицинские учреждения с точки зрения состояния здоровья волонтеров может предъявляться только одно условие: отсутствие визуальных признаков инфекционных заболеваний у волонтеров (и отсутствие повышенной температуры) на момент визита в учреждение.

Чаще всего учреждения запрашивают у координатора:

- список волонтеров (по запросу с паспортными данными);
- медицинские справки (в зависимости от эпидемиологической ситуации (вспышка гриппа и т.п.) в регионе учреждение может запросить справки и обосновать эту просьбу ссылками на соответствующие нормативные акты);
- ознакомление с правилами внутреннего распорядка и техники безопасности.

Эти требования не являются препятствием для волонтерства. Напротив — они обеспечивают безопасность всех участников: подопечных, сотрудников, волонтеров. Координатор обязан не только выполнять эти условия, но и заранее готовить волонтеров к тому, что работа в учреждении предполагает формальную дисциплину и прозрачность.

### 3. Схема организации волонтерской помощи в учреждениях

Управление волонтерами и взаимодействие между волонтерской организацией и учреждениями соответствует зонам и границам ответственности всех участвующих сторон, как показано на следующей схеме.



Работа волонтерской организации и учреждения — это параллельные процессы (на схеме нет диагональных стрелок).

Административные вопросы решаются на уровне директора учреждения и руководителя волонтерской организации. Им следует договориться о практических задачах, границах и правилах взаимодействия, подписать соглашение, назначить ответственных за организацию добровольческой работы и достижение результата.

Планирование работы, организация труда добровольцев и их ресурсное обеспечение решаются на уровне координатора волонтеров и куратора волонтеров со стороны учреждения. От их компетентности и взаимодействия зависит почти все — и непрерывность рабочего процесса, и его соответствие плану, и результативность добровольчества.

На практике кураторы волонтеров от учреждений — сотрудники, назначенные директором. Каждый директор сам определяет, кому быть куратором. Бывает, что

это заместитель директора, начальник социального отдела или заведующий отделением, в котором работают волонтеры. Есть случаи, когда куратор волонтеров — психолог учреждения.

У куратора несколько основных задач: сбор запросов и обратной связи от подопечных, согласование текущих планов работы волонтеров, организация работы волонтеров в учреждении (предоставление помещений и необходимого оборудования, допуск волонтеров и их инструктаж), мониторинг работы со стороны учреждения и т. д. При этом куратор не является начальником для волонтеров и взаимодействует с ними только через координатора. Недопустимо, чтобы куратор сам обзванивал волонтеров и предлагал им работу.

Работа с подопечными — это дело волонтеров и их координатора. Ответственность за работу добровольцев несет волонтерская организация в соответствии с законом и соглашением, подписанным с учреждением.

## 4. Практические вопросы взаимодействия с учреждением

### Взаимодействие с куратором от учреждения

Успешность проекта часто зависит от куратора со стороны учреждения. Это может быть заведующий отделением, социальный работник, методист, психолог или замдиректора по воспитательной/социальной работе. Именно куратор:

- информирует волонтеров о правилах учреждения;
- согласовывает график посещений;
- помогает наладить контакт с персоналом;
- передает координатору информацию о ситуации в отделении;
- может содействовать в сопровождении подопечных.

С куратором необходимо выстраивать рабочие, устойчивые, уважительные отношения. Он не «старший» над координатором и не подчиненный. Это партнер, представитель учреждения, на чью лояльность и заинтересованность во многом опирается работа группы.

Для построения отношений важно:

- всегда соблюдать договоренности (время, место, состав группы);
- не приходить внезапно без предупреждения;

- уважать внутренние процессы учреждения (например, не вмешиваться в режим, лечение, мероприятия);
- оперативно информировать куратора о любых сбоях, изменениях или проблемах;
- поддерживать связь — не только при трудностях, но и в повседневной работе.

Хороший куратор способен стать «адвокатом» группы внутри учреждения, способствовать ее устойчивости, даже инициировать поддержку со стороны администрации. Поэтому координатору важно ценить такие отношения, беречь их и развивать.

### **Конфликты и зоны напряжения**

Даже при самом хорошем взаимодействии между волонтерами и учреждением могут возникать конфликты. Часто они связаны не с грубостью или непониманием, а с разной логикой работы.

Учреждение ориентировано на нормативность, отчетность, безопасность, соблюдение регламентов. Волонтеры — на контакт, гибкость, живое общение. На этом стыке возможны недоразумения:

- персонал может воспринимать волонтеров как «контролеров» или «наблюдателей»;
- может возникать напряжение, если волонтеры приходят в «неудобное время»;
- сотрудники могут чувствовать себя обесцененными, если добровольцы получают много благодарности;
- волонтеры могут критиковать систему, не зная ее реальных ограничений;
- администрация может ожидать, что волонтеры будут помощниками по уходу, что не входит в зону их ответственности.

Координатору важно не быть «обиженной стороной», а понимать системный характер этих трудностей. Его задача — переводить язык одной системы в язык другой, уметь объяснять, договариваться, сглаживать острые углы. При этом координатор должен четко защищать границы своих волонтеров: они не персонал, они не в штате, они не обязаны выполнять просьбы, выходящие за рамки проекта.

### **Тактика поведения координатора в учреждении**

Координатор, взаимодействующий с учреждением, по сути — лицо всей волонтерской организации. Именно по нему будут судить о проекте, делать выводы о степени серьезности и адекватности волонтерской группы. Поэтому в учреждениях особенно важны такие качества, как:

- предсказуемость (соблюдение договоренностей);
- вежливость и уважительность, вне зависимости от ситуации;
- умение слушать, а не только говорить;
- готовность принимать ограничения и правила учреждения;
- честность и открытость, особенно в конфликтных ситуациях;
- четкое удерживание позиции (волонтеры не выполняют функции персонала, не дают деньги, не вывозят подопечных и т.д.).

Координатор не должен вести себя как активист, пришедший «спасать учреждение от системы». Он не должен противопоставлять волонтеров персоналу. Его позиция — партнерство, а не оппозиция. Только тогда волонтерская деятельность будет восприниматься не как угроза, а как дополнительный, полезный, управляемый и безопасный ресурс.

### **Взаимодействие с администрацией учреждения**

Координатор, особенно при долгосрочном сотрудничестве, неизбежно выходит на уровень администрации. Это важный момент, от которого во многом зависит судьба проекта.

С администрацией лучше всего выстраивать отношения через:

- регулярное информирование (раз в квартал/полгода): что сделано, сколько волонтеров задействовано, какие отзывы;
- приглашения на мероприятия: день волонтера, совместные праздники;
- неформальные встречи — визиты с благодарностями, знакомство с новым координатором;
- инициативы с ограниченным участием: презентация новых форматов работы, отчет по результатам года, участие в общественных советах при учреждении.

При этом координатору нужно помнить:

- администрация часто не понимает специфику добровольчества — ее нужно информировать и обучать;
- доверие не строится на эмоциях — оно создается регулярностью, стабильностью и прозрачностью;
- любая новая идея должна быть обоснована: зачем, кому, какие риски, как будет контролироваться;
- нельзя решать вопросы волонтеров напрямую с администрацией, минуя куратора, если это нарушает внутреннюю иерархию учреждения.

### **Что делать, если сотрудничество не складывается**

Бывают случаи, когда, несмотря на усилия координатора, волонтерская деятельность не получает поддержки со стороны учреждения. Возникают закрытость, недоверие, отказ идти навстречу, чрезмерный контроль, формальные придирки.

В таких ситуациях координатор может:

- инициировать рабочую встречу с участием руководства НКО и администрации учреждения;
- подготовить письменное обоснование пользы волонтерства — с акцентом на подопечных, а не миссию организации;
- сделать шаг назад, на время остановив посещения, чтобы не усиливать конфликт;
- искать альтернативные площадки, если сотрудничество системно невозможно.

Иногда бывает, что учреждение изначально не готово к партнерству. В этом случае не нужно ломать систему — ее стоит обойти и выбрать другую. Волонтерская деятельность строится на доверии. Если доверия нет — проект не будет устойчивым.

## Приложение. Памятка для координаторов по этике делового общения

Эта памятка разработана для координаторов волонтерских групп некоммерческих организаций (НКО), взаимодействующих с государственными социальными и медицинскими учреждениями. Цель — помочь выстраивать профессиональные, уважительные и эффективные отношения с сотрудниками учреждений, чтобы обеспечить успешное сотрудничество ради подопечных.

Этикет в деловом общении помогает избежать недопонимания, создать атмосферу доверия и обеспечить комфорт для всех сторон.

**1. Общие правила поведения.** Координатору полезно соблюдать следующие правила.

- Уважение рабочего времени. Пишите и звоните в рабочие часы (обычно с 9:00 до 18:00). Если волонтерская деятельность проходит в выходные или праздники, заранее уточните у куратора учреждения, кому и когда можно писать или звонить в случае форс-мажора. Например: “Мария Ивановна, подскажите, пожалуйста, с кем можно связаться в субботу, если возникнут вопросы?”.
- Будьте пунктуальны. Приходите на встречи за 5–10 минут до начала. Опоздания создают негативное впечатление и могут осложнить взаимодействие.
- Выполняйте обещания вовремя. Если вы пообещали что-то сделать (например, прислать список волонтеров), ставьте напоминания и выполняйте в срок. Если сроки срываются, предупреждайте заранее: “Иван Иванович, прошу прощения, список волонтеров смогу прислать завтра к 12:00”.
- Соблюдайте дресс-код. Избегайте экстравагантной одежды, яркого макияжа или вызывающих аксессуаров. В учреждении надевайте бахилы или сменную обувь, снимайте верхнюю одежду.
- Будьте вежливы со всеми. Здравойтесь с охранниками, уборщицами, персоналом и подопечными. Уважительное отношение к каждому сотруднику учреждения укрепляет партнерские связи.

## 2. Язык общения

- Обращайтесь к сотрудникам по имени и отчеству, если они не попросили называть их только по имени.
- Используйте вежливые формы: «пожалуйста», «благодарю», «будьте добры».
- В письменной переписке пишите «Вы» с большой буквы, когда обращаетесь к конкретному человеку.
- Избегайте сленга, сокращений («спс», «плиз», «ок»), уменьшительно-ласкательных форм («детки», «больнички»), неуместных восклицательных знаков (“Вы не знали??!”) и обилия смайлов.

### Рекомендации.

- Перед отправкой сообщений проверяйте орфографию и пунктуацию. Ошибки снижают доверие к вам как к профессионалу.
- Всегда давайте обратную связь: даже если вы не можете ответить сразу, напишите “Поняла, уточню” или “Вернусь с ответом через час”.
- Поддерживайте нейтральный и доброжелательный тон, даже если собеседник раздражен или занят.

## 3. Общение через мессенджеры

Мессенджеры (WhatsApp, Telegram, МАХ и так далее) — основной инструмент для текущей работы и оперативной связи с сотрудниками учреждения.

### Правила переписки в мессенджерах

- Избегайте аудиосообщений. Они неудобны для делового общения, так как затрудняют поиск информации и воспринимаются как неуважение к собеседнику. Если вам прислали аудио, отвечайте письменно, фиксируя суть. Например: “Добрый день, Мария Ивановна! Подтверждаю, волонтеры приедут 25 октября к 15:00”. Вполне уместно попросить собеседника не присылать аудиосообщений, поскольку переписка деловая.
- Уточняйте неясные формулировки. Если куратор пишет что-то расплывчатое, задавайте уточняющие вопросы. Например, на фразу “Справки как обычно” отвечайте: “Правильно понимаю, что нужны флюорография и справка от терапевта?”.
- Подводите итоги обсуждений. После долгой переписки фиксируйте договоренности. Например: “Итак, мастер-класс состоится 28 октября в

14:00 в актовом зале, 3 волонтера, материалы предоставим. Верно?”. Это минимизирует недопонимание.

- Будьте конкретны. Указывайте точные даты, время, имена и детали. Например: “Иван Иванович, пришлю список волонтеров 20 октября до 12:00 на вашу почту”.
- Избегайте эмоциональности. Не используйте множественные знаки препинания (“Пожалуйста!!!”), тройные точки (“Будьте уверены...”), растянутые гласные (“Пожаааалуйста”), не пишите полностью заглавными буквами. Это создает впечатление неуверенности или излишней эмоциональности.

### **Профиль в мессенджерах — это ваше «виртуальное лицо»:**

- Используйте реальное имя и фамилию, чтобы вас легко идентифицировали.
- Ставьте нейтральную аватарку. Избегайте эксцентричных фото (в купальнике, с бокалом вина, с измененным лицом).
- Не используйте двусмысленные цитаты, девизы или пословицы в статусе. Лучше оставьте стандартные фразы (“На связи”, “Доступен”) или ничего.

## **4. Электронная почта**

Электронная почта используется для официальных писем, отправки документов и фиксации ключевых договоренностей. Это более формальный канал, чем мессенджеры, и требует строгого соблюдения этикета.

### **Когда использовать почту**

- Для отправки официальных писем от НКО (например, предложения о сотрудничестве).
- Для передачи документов: списки волонтеров, соглашения, отчеты.
- Для фиксации важных договоренностей, которые требуют документального подтверждения.

### **Правила написания писем**

- Указывайте тему письма. Четко формулируйте суть, например: “Список волонтеров для пропусков”, “План мероприятий на ноябрь”.
- Начинайте с обращения и представления. Например: “Уважаемая Мария Ивановна! Меня зовут Светлана Петрова, я координатор Движения

“Даниловцы” в Социальном доме “Обручевский”. Ваш контакт мне передала наша сотрудница Анна Иванова”.

- Структурируйте текст. Используйте абзацы, списки, избегайте длинных предложений.
- Добавляйте подпись. Укажите ваше имя, должность и контакты. Например: “С уважением, Светлана Петрова, координатор волонтерской группы в Социальном доме “Обручевский” Движения “Даниловцы”, +7 (XXX) XXX-XX-XX”.
- Продублируйте текст письма. Если отправляете скан документа, по возможности вставьте его текст в тело письма для удобства чтения.

### **Официальные письма**

Официальные письма от НКО (например, предложение о сотрудничестве) должны быть напечатаны на бланке организации с подписью руководителя.

Важные моменты.

- Отсканируйте письмо и отправьте (попросите руководство отправить) с официальной почты НКО.
- В теме укажите: “Предложение о сотрудничестве от НКО “Даниловцы””.
- В теле письма продублируйте текст и укажите, что скан приложен. Например: “Уважаемый Иван Иванович! Прилагаю официальное предложение о сотрудничестве от нашей организации. Прошу рассмотреть и сообщить о возможности встречи”.

### **Рекомендации**

- Проверяйте письма перед отправкой на орфографию, пунктуацию и стиль. Избегайте канцеляризма, пишите простым и понятным языком.
- Если ответа нет в течение 2–3 рабочих дней, уместно позвонить и вежливо напомнить: “Добрый день, Иван Иванович! Хотела уточнить, получили ли вы наше письмо от 20 октября?”.

## **5. Телефонные переговоры**

Телефонные звонки подходят для срочных вопросов или обсуждения сложных деталей, которые трудно согласовать в переписке. Однако звонки требуют особой подготовки, чтобы быть эффективными и не вызывать раздражения.

### **Правила телефонного общения**

- Звоните в рабочее время. Уточните, удобно ли собеседнику говорить: “Добрый день, Мария Ивановна! Удобно ли вам сейчас говорить?”. Если неудобно, спросите: “Когда лучше перезвонить?”.
- Подготовьтесь к разговору. Заранее составьте список вопросов или ключевых пунктов. Например: “Хочу обсудить график посещений и требования к справкам”.
- Говорите четко и спокойно. Избегайте эмоционального тона, даже если собеседник раздражен.
- Фиксируйте договоренности. После разговора отправьте их в мессенджере. Например: “Мария Ивановна, подытожу наш разговор: волонтеры начнут посещать отделение с 1 ноября по средам с 16:00. Верно?”.

### **Если возникли трудности**

- Если собеседник повышает голос или грубит, сохраняйте спокойствие. Скажите: “Понимаю вашу ситуацию, давайте обсудим, как мы можем решить вопрос”.
- Если вас ставят перед неожиданными условиями (например, новые требования к справкам), возьмите паузу: “Мария Ивановна, мне нужно уточнить этот вопрос с руководством, вернусь с ответом завтра”.
- Не воспринимайте негатив на свой счет. Сотрудники учреждений часто работают в условиях высокой нагрузки и стресса, что может влиять на их тон.

### **Рекомендации:**

- Перед звонком напишите в мессенджере: “Добрый день, Иван Иванович! Хочу обсудить график посещений. Когда удобно созвониться?”. Это покажет уважение ко времени собеседника.
- Делайте пометки во время разговора, чтобы не забыть детали.

## **6. Личные встречи**

Личные встречи с сотрудниками учреждения (руководителем, куратором) важны для установления доверительных отношений и обсуждения стратегических вопросов, таких, как заключение соглашения или планирование долгосрочной работы.

### **Подготовка к встрече**

- Заранее договоритесь о времени и месте: “Уважаемая Мария Ивановна, можем ли встретиться на следующей неделе для обсуждения сотрудничества?”.
- Подготовьте материалы: презентацию НКО, примеры проектов, черновик соглашения.
- Составьте список вопросов: какие виды помощи нужны, какие условия для волонтеров, кто будет куратором.

### **Поведение на встрече**

- Приходите за 5–10 минут до начала, чтобы показать пунктуальность.
- Представьтесь: “Добрый день, я Светлана Петрова, координатор НКО “Даниловцы”. Благодарю за возможность встречи”.
- Будьте лаконичны: излагайте суть, не вдаваясь в лишние детали.
- Слушайте внимательно, задавайте уточняющие вопросы: “Правильно понимаю, что вы хотели бы организовать мастер-классы для детей?”.
- Записывайте договоренности, чтобы потом зафиксировать их письменно.

### **После встречи**

- Отправьте письмо или сообщение с итогами: “Уважаемая Мария Ивановна, благодарю за встречу! Подтверждаю, что мы начнем мастер-классы с 15 ноября по вторникам с 15:00. Пришлю список волонтеров до 10 ноября”.
- Если обещали что-то предоставить (например, документы), сделайте это в срок.

### **Рекомендации**

- Одевайтесь по-деловому и профессионально: деловой стиль, закрытая одежда, аккуратная обувь.
- Улыбайтесь и будьте доброжелательны, это создает атмосферу доверия.

## **7. Управление конфликтами и сложными ситуациями**

Работа с учреждениями может сопровождаться недопониманием или конфликтами из-за разных ожиданий, высокой нагрузки сотрудников или нечетких договоренностей.

### **Как предотвратить конфликты**

- Четко фиксируйте все договоренности письменно, чтобы избежать разночтений.
- Регулярно уточняйте потребности учреждения и подопечных, чтобы ваша помощь была актуальной.
- Информировуйте волонтеров о правилах учреждения, чтобы они не нарушали распорядок.
- Будьте гибкими: если учреждение вводит новые требования (например, дополнительные справки), обсудите, как их можно выполнить, или предложите альтернативу.

### **Как действовать в конфликте**

- Сохраняйте спокойствие. Если сотрудник повышает голос, отвечайте вежливо: “Иван Иванович, понимаю вашу озабоченность, давайте разберемся”.
- Уточняйте суть проблемы. Спросите: “Какие правила мы нарушили? Как мы можем исправить ситуацию?”.
- Берите паузу при необходимости. Если ситуация напряженная, скажите: “Мне нужно посоветоваться с руководством, вернусь с ответом завтра”.
- Не переходите на личности. Сосредоточьтесь на деловом аспекте. Например: “Давайте обсудим, как организовать работу волонтеров, чтобы она соответствовала вашим требованиям”.
- Привлекайте руководство НКО. Если конфликт не решается, обратитесь к своему руководителю для официального обсуждения с директором учреждения.

### **8. Про социальные сети и репутацию**

Ваши аккаунты в социальных сетях и мессенджерах формируют впечатление о вас как о профессионале. Помните о том, что сотрудники учреждения могут просматривать ваши профили, чтобы оценить вашу надежность. Непрофессиональный профиль может подорвать доверие к благотворительной организации. Ваша репутация как координатора влияет на восприятие всей волонтерской группы.

## Глава 7. Собеседование с волонтерами-новичками

Собеседование с волонтерами-новичками — это ключевой этап в процессе их привлечения и интеграции в волонтерскую деятельность. Оно не только позволяет координатору оценить готовность кандидата к работе, но и помогает самому волонтеру осознать, насколько его ожидания, мотивация и ресурсы соответствуют задачам и ценностям организации. В социальном волонтерстве собеседование является инструментом для формирования доверительных отношений и создания основы для успешного сотрудничества.

### 1. О мотивации волонтеров и значении собеседования

#### Какие бывают мотивы у волонтеров?

Мотивация волонтеров чрезвычайно разнообразна и отражает их личные истории, ценности и жизненные обстоятельства. Среди тех, кто приходит в волонтерство, можно встретить людей с разными побуждениями.

Одни приходят, руководствуясь личным опытом: “Я сам в детстве болел и знаю, как это тяжело”, “У меня брат с инвалидностью, и я хочу помочь таким же людям” или “Я помню, как трудно быть подростком, когда тебя отвергают” (или, наоборот, приходя в волонтеры, избегают определенных сфер из-за прошлого опыта, например: “Я лежал в больнице и больше туда не вернусь”).

Есть и те, кто ищет смысл и связь с другими: “Мне кажется, я никому не нужен, хочу почувствовать свою значимость” или “У меня много свободного времени, и я хочу его наполнить”. Некоторые приходят с альтруистическими мотивами: “Все должны делать добро!”, а другие — с прагматичными целями, например, будущие медики или психологи, желающие получить практический опыт взаимодействия с людьми вне профессионального контекста.

Особое место занимает мотивация, связанная с желанием продлить детство или испытать себя в сложных условиях: “Я получаю удовольствие от игр с детьми” или “Хочу узнать свои возможности в мире, где есть страдания”.

Родители, чьи дети выросли, могут стремиться поделиться накопленным опытом, а молодые люди — подготовиться к будущей роли родителей. Важно отметить, что все эти мотивы являются «рабочими» — они могут стать основой для осознанного участия в волонтерской деятельности.

В процессе собеседования не требуется глубоко анализировать внутренние мотивы кандидата, так как они могут меняться со временем. Однако важно понять, что человек ищет в волонтерстве, чтобы предложить ему подходящую волонтерскую группу или проект. Например, волонтер, переживший госпитализацию, может быть особенно полезен в работе с детьми в больнице, так как способен понять их переживания.

Осознанность мотивации — залог устойчивого участия и доверия между волонтером и координатором. Важно не только выяснить, почему человек пришел, но и помочь ему увидеть, как его интересы и личные качества могут пересекаться с потребностями подопечных, создавая основу для значимой «молекулы» — связи «волонтер–подопечный».

Религиозные мотивы также имеют место. Например, некоторые волонтеры приходят, следуя религиозным принципам, таким, как заповедь о служении ближним. Координатору следует сосредоточиться на том, что волонтер хочет дать подопечным и получить от работы, а не на формальном соответствии его убеждений ценностям организации.

### **С кем организация не работает**

Не все кандидаты подходят для волонтерской деятельности. Волонтерская организация категорически не может принимать людей, которые могут представлять угрозу для подопечных или волонтеров. К таким категориям относятся следующие.

- Лица, проявляющие сексуальный интерес к благополучателям, волонтерам и другим участникам волонтерской деятельности
- Лица с агрессивным поведением или явной неадекватностью.
- Те, кто активно проповедуют экстрасенсорику, оккультизм и иные лженаучные концепции, существование и польза которых не доказана.
- Люди, приходящие в волонтерство со своими корыстными целями — например, проводить научные исследования с участием подопечных (социологи или психологи), собирать информацию для правозащитной деятельности, под видом волонтера посещать конкретного ребенка, присматриваясь к усыновлению, и т.д.
- Волонтеры в состоянии острой душевной травмы, требующие профессиональной психологической помощи (например, мать, недавно потерявшая ребенка).
- Лица, стремящиеся к самоутверждению за счет подопечных, например, через сравнение или обесценивание их действий.

- Люди, которые сами нуждаются в поддержке и заботе настолько, что не готовы ее оказывать другим.
- Подростки, которых родители принуждают к волонтерству без их собственного желания.

Волонтерская организация не является реабилитационным центром, и ее цель — не помогать волонтерам справляться с личными кризисами, а обеспечивать поддержку подопечным. Поэтому отбор кандидатов должен быть строгим, но справедливым, с учетом их готовности к осознанному участию.

## 2. Об организации собеседования

Предлагаемая ниже структура собеседования подходит для моделей волонтерских организаций «Сообщество» и «Гроздь винограда». Эта структура в общем подходит для первичного собеседования (принятие новичка в волонтерскую организацию) и для последующих (принятие новичка в волонтерскую группу или проект). В первом случае информационный блок и правила будут посвящены всей организации, а во втором случае одному из направлений или работе конкретной волонтерской группы. При этом общая схема сохраняется.

Хорошо, если перед собеседованием волонтер уже обладает определенной информацией.

- Об организации: он что-то знает про благотворительную организацию и основные направления работы.
- О графике: волонтер в общих чертах понимает, когда и где нужно будет волонтерить.
- О подопечных: он имеет общее представление о том, с кем будет работать (дети, пожилые люди, бездомные люди и т.д.).
- О видах помощи: волонтер знает, какие виды помощи предлагаются (онлайн или оффлайн, индивидуальная или групповая работа).

Если эта информация была дана волонтеру на предварительном собеседовании сотрудником организации, тогда нет смысла ее дублировать на последующих. Если кандидат ничего не знает или почерпнул информацию из открытых источников (сайта, соцсетей), то важно заново ему все рассказать в правильном

виде и формате, чтобы не было недопонимания в дальнейшем. В этом случае не стоит тратить время на прояснение, что кандидат знает, а что не знает.

### **Цель и задачи собеседования**

Цель собеседования — отобрать кандидата, который способен и готов эффективно выполнять волонтерские задачи организации, знает и разделяет миссию и ценности организации, готов соблюдать правила и взаимодействовать с подопечными в рамках установленной организационной структуры.

Собеседование для новых волонтеров — это важный этап, который помогает координаторам понять, подходит ли человек для участия в волонтерской группе, а волонтеру — осознать, готов ли он к этой деятельности. С этой точки зрения собеседование помогает не только оценить мотивацию и возможности волонтера, но и помочь ему сделать осознанный выбор, понять, что его ждет, и как он может вписаться в команду.

Собеседование строится на принципах открытости, уважения и взаимопонимания.

### **Собеседование решает следующие задачи.**

- Знакомство с будущим волонтером и установление личного контакта.
- Формирование основ сотрудничества. Важно установить доверительные отношения, обозначить правила и границы взаимодействия в рамках организации.
- Содействие принятию обоюдного ответственного решения о сотрудничестве и партнерстве.
- Оценка мотивации волонтера. Следует понять, почему человек хочет стать волонтером, какие цели он преследует, что хочет получить от участия, насколько его мотивация соответствует миссии организации.
- Понимание готовности к работе. Следует оценить, насколько кандидат понимает специфику волонтерской деятельности, готов ли к возможным трудностям и соблюдению правил организации, а также к взаимодействию с координаторами и выполнению задач в рамках установленных процессов.
- Оценка способности взаимодействовать с подопечными. Следует убедиться, что кандидат осознает, с кем ему предстоит работать (дети,

пожилые люди, семьи в кризисной ситуации) и готов к особенностям благополучателей.

- Оценка соответствия задачам и команде. Следует проверить, обладает ли кандидат необходимыми навыками и качествами (умение общаться, готовность к физической нагрузке, способность работать в команде), а также подходит ли он по личным качествам и совместимости с группой для выполнения конкретных задач.
- Знакомство с правилами волонтерской группы и получение согласия выполнять их, чтобы на это можно было сослаться в дальнейшей работе.
- Знакомство с ожиданиями и особенностями кандидата, чтобы помочь кандидату найти свое место в волонтерской группе и в дальнейшей работе.
- Корректировка ожиданий. Следует помочь волонтеру сформировать реалистичное представление о проекте, чтобы его ожидания совпадали с реальностью работы.
- Извещение кандидата о дальнейших шагах волонтера.
- Отказ кандидату, если он не соответствует критериям отбора, будет представлять опасность для группы, подопечных или координатора.

### **Критерии приема волонтеров**

Критерии приема волонтеров зависят от направления деятельности организации и от задач, которые возложены на волонтеров. Критерии могут включать:

- Наличие определенных навыков, например, опыт работы с детьми или пожилыми людьми, умение общаться, готовность к физической и/или эмоциональной нагрузке.
- Готовность соблюдать правила организации, например, график работы, конфиденциальность, взаимодействие с координаторами.
- Соответствие миссии организации, желание помогать именно этой категории подопечных, понимание социальной проблемы, которую решает организация.
- Наличие у волонтера достаточно времени, энергии и эмоциональных сил для участия.
- Совместимость и готовность быть частью команды. Волонтер должен вписываться в команду, уважать правила и ценности проекта.
- Выполнение других важных для организации условий.

### 3. Структура собеседования

#### **Знакомство и установление контакта**

Первый этап встречи направлен на создание доверительной и комфортной атмосферы. Он включает в себя короткое представление друг другу. Это помогает снять напряжение и наладить контакт. Этот этап не должен быть длительным и не предполагает глубокого погружения в личную жизнь кандидата или его мотивацию стать волонтером.

После знакомства важно поблагодарить кандидата за готовность стать волонтером и уточнить формат дальнейшего общения: задать временные рамки встречи. Это позволит кандидату чувствовать себя увереннее и понимать, чего ожидать.

Структура знакомства вкратце выглядит так.

- Представление: коротко расскажите о себе и своей роли в проекте.
- Благодарность волонтеру.
- Формат общения: уточните, будете ли вы общаться на «ты» или на «Вы».
- Ориентирование по времени: сообщите примерную продолжительность собеседования (обычно 40–60 минут).

Для создания доверительной атмосферы можно предложить чай или воду. Это создаст позитивный настрой и подготовит кандидата к более содержательной части беседы.

Ключевые акценты

- Краткость и естественность знакомства.
- Четкость в организации формата встречи.
- Создание теплой и доброжелательной атмосферы.

#### **Информационный блок**

Информационный блок является ключевой частью собеседования, где представитель волонтерской организации (координатор) подробно рассказывает кандидату об организации или проекте, его миссии, задачах и особенностях работы. Важно донести до волонтера необходимую информацию, чтобы он мог понять суть деятельности, цели и ожидания от него как участника. В итоге кандидат сможет принять ответственное решение стать волонтером.

### а) Миссия и ценности организации

Расскажите кратко, ради чего и зачем существует ваша организация (волонтерская группа):

- что представляет из себя организация (группа) — факты и цифры;
- что движет вашей организацией (группой);
- какие цели она ставит перед собой;
- какие ценности лежат в основе работы;
- какие результаты достигнуты.

### б) Кому и зачем помогает организация

Расскажите, почему благополучателям нужна помощь? Почему они сами не могут справиться с трудностями? Что будет, если помощь не будет оказана? Почему государственной помощи не достаточно?

Можно использовать такую схему.

- **Есть благополучатели** (опишите их возраст, особенности здоровья, жизненные обстоятельства. Это могут быть дети-сироты, одинокие пожилые люди, семьи в кризисной ситуации или другие группы);
- **Они находятся в ситуации, которую сами не могут преодолеть** (опишите ситуацию жизни подопечных, конкретно указывая на ограничения, например: они всю жизнь живут в стенах «детского дома», жизнь строго регламентирована, все по расписанию, общаются с одними и теми же людьми, все эти люди имеют свои рабочие задачи по отношению к ним, на одного воспитателя в группе приходится 10 детей и т.д.);
- **Поэтому у них есть потребность в** (опишите проблему, с которой вы работаете, конкретно, например: каждому ребенку нужен собственный значимый взрослый; или им не хватает опыта общения с разными людьми; или им не хватает пространства свободного выбора для развития личности и т.д.);
- **Наша организация (волонтерская группа) для них делает** (объясните, как именно ваша организация решают обозначенную проблему, например: подбираем индивидуального наставника для ребенка, или организуем мастер-классы и экскурсии, или проводим творческие занятия с максимальной свободой выбора и т.д.);
- **Ради того, чтобы** (опишите результат вашей работы в соотношении с проблемой, например: у каждого ребенка был личный взрослый, на отношения с которым он мог опираться и развиваться; или у детей расширялась картина мира, они чувствовали себя включенными в жизнь за пределами «детского дома»);

- Если ничего не делать, то (опишите последствия того, если волонтерская помощь прекратится).

### **в) Что делают волонтеры и как решается социальная проблема?**

Опишите конкретные простые действия волонтеров, из которых складывается помощь (звонки, прогулки, помощь в быту, поход в магазин и т.д.).

- Поясните, как простые действия волонтеров могут помочь.
- Расскажите с примерами, как проходят встречи с подопечными и что делают волонтеры:
  - какой формат встреч (индивидуальный, групповой, интерактивный, лекционный, функциональный и т.п.);
  - ваше волонтерство: отношений, задач или мероприятий?
  - сколько подопечных за 1 раз участвует во встрече (скольким подопечным за раз помогает волонтер)?
  - что на встречах (во время оказания помощи) происходит (общение, занятия, прогулки, покупки);
  - как организовано общение (оказание помощи) — свободно, по шаблону и т.п.;
  - что может быть непривычного на встрече (при оказании помощи);
  - сколько времени встречи (оказание помощи) занимают;
  - какие материалы или вещи нужно брать с собой;
  - и т.п.
- Расскажите какие роли (задачи) бывают у волонтеров и как они их получают (выбирают);
- Объясните, что является результатом встречи (оказания помощи);
- Расскажите про запреты и ограничения для волонтеров во время встреч;
- Представьте новичку расписание работы волонтеров.

### **г) Организационная структура и команда**

- Расскажите, как организована работа внутри организации (проекта, волонтерской группы). Приветствуется использование схем.
- Уточните, кто координирует деятельность волонтеров, какие у координатора полномочия и ответственность, как происходит взаимодействие между участниками, какие правила и ограничения существуют. Например, волонтеры работают по одному (или группой). У каждого волонтера (или у группы) есть координатор, к которому можно обратиться за помощью. Мы работаем в рамках четкого расписания, и важно соблюдать правила конфиденциальности и т.п.

- Опишите, кто уже входит в команду волонтеров, как устроено общение между участниками и как поддерживается связь внутри группы. Какие есть каналы коммуникации, общие мероприятия и т.п.

#### **д) Дополнительная информация**

Если в вашей организации или проекте есть специфические особенности, обязательно упомяните их. Это может быть информация о дополнительных тренингах, требованиях к волонтерам или других важных деталях.

#### **е) Ответы на вопросы волонтера**

- Дайте кандидату возможность задать вопросы, уточнить детали.
- Постарайтесь ответить на все вопросы.
- Убедитесь, что волонтер понимает, что его ждет, и готов к этому.

#### **Вопросы кандидату**

После информационного блока важно задать кандидату вопросы, чтобы понять его мотивацию, ожидания и готовность к работе. Примеры вопросов:

- Расскажите о себе;
- Почему вы хотите помогать именно в этой сфере?
- Почему вы выбрали именно этих подопечных?
- Был ли у вас опыт волонтерства или работы с подобными группами?
- Как вы думаете, справитесь ли с задачами и условиями, которые мы описали в общем информационном блоке? Что будет для вас наиболее сложным, а что дастся вам легко?
- Что для вас важно в этой деятельности? Ради чего вы готовы тратить свое время?
- Что вас пугает или вызывает сомнения?
- Важные вопросы! Что вы готовы отдавать в волонтерстве? Что вы хотите получить от волонтерства?
- и т.п.

#### **Границы и правила взаимодействия., Трудности**

- Честно расскажите о возможных трудностях, с которыми могут столкнуться волонтеры: эмоциональные нагрузки, физические ограничения, коммуникационные барьеры. Это позволит кандидату реально оценить свои силы. Например: “Работа может быть эмоционально сложной, так как подопечные иногда испытывают депрессию или апатию.

Также важно быть готовым к тому, что потребуются терпение при общении с людьми с особыми потребностями”.

- Расскажите о правах и обязанностях волонтеров в вашей организации (проекте, группе и т.п.).
- Обязательно представьте кандидату правила вашей организации, сообщества или группы. Волонтер должен познакомиться с ними. Прокомментируйте их. Ответьте на вопросы.
- Объясните, что можно и что нельзя делать в рамках проекта, как правильно взаимодействовать с подопечными. Это создаст четкие ориентиры для работы.

### **Дальнейшие шаги кандидата**

В конце собеседования важно четко обозначить, что будет дальше. Возможно это будут следующие шаги.

1. Информирование кандидата о решении организации;
2. Дополнительное анкетирование (по необходимости);
3. Дополнительное собеседование (по необходимости);
4. Предоставление в организацию справок, например, медицинской справки или документа, подтверждающего отсутствие судимости;
5. Прохождение обучения (если организация проводит обучение для волонтеров, важно объяснить, как оно будет проходить и сколько времени займет);
6. Знакомство с конкретной волонтерской группой, гостевой визит;
7. Начало работы в конкретной волонтерской группе (в конкретном проекте) после выполнения условий.
8. И т.п.

### **Ошибки, которых стоит избегать**

- Слишком долгий разговор. Собеседование должно быть структурированным и не занимать больше необходимого времени (примерно 1 час). Избегайте бесконечных обсуждений, которые не имеют отношения к делу.
- Отсутствие четкой информации. Кандидат должен четко понимать, куда он пришел и что от него ожидают. Недостаток информации может привести к недопониманию и разочарованию.
- Игнорирование мотивации. Важно понять, почему человек хочет стать волонтером, и насколько его мотивация соответствует задачам

организации. Без этого невозможно построить эффективное сотрудничество.

- Избыточная информация. Не перегружайте кандидата деталями, которые не имеют отношения к его будущей работе. Фокусируйтесь на ключевых аспектах.

### **Практические советы для координаторов**

- Будьте гибкими: учитывайте индивидуальные особенности и потребности волонтера.
- Создавайте поддерживающую атмосферу: покажите, что волонтер важен для проекта, что его вклад ценят.
- Честно рассказывайте о трудностях: это поможет избежать разочарований в будущем.
- Не бойтесь отказывать: если человек не подходит, лучше честно сказать об этом, чем создавать проблемы в будущем.
- Документируйте процесс: записывайте ключевые моменты собеседования, чтобы потом было легче работать с волонтером.

## Глава 8. Отказ волонтеру на собеседовании

Отказ волонтеру — одна из самых сложных задач в работе координатора. Отказывать приходится в ситуациях, когда кандидат не соответствует требованиям организации, ее миссии или задачам, либо представляет потенциальную угрозу для подопечных, группы или самой организации. При этом важно сохранить профессиональную позицию, не допустить негативных эмоций у кандидата и, по возможности, направить его к другим видам деятельности, где его навыки и мотивация будут востребованы.

Эта глава раскрывает критерии, по которым может быть отказано волонтеру, описывает подходы к формулировке отказа и предлагает практические рекомендации для проведения этой процедуры этично и эффективно.

### 1. Критерии для отказа волонтеру

Основные причины отказа можно разделить на несколько категорий:

- **Несоответствие требованиям организации.** Кандидат может не подходить по профессиональным навыкам, возрасту или другим требованиям, необходимым для выполнения задач. Например:
  - Несовпадение с миссией или ценностями организации (например, отсутствие понимания социальной проблемы, которую решает организация).
  - Несогласие с организационной структурой, системой управления, правилами организации.
  - Психические расстройства, не позволяющие кандидату работать с людьми.
  - Социальные расстройства (зависимости, неадекватность и т.п.), не позволяющие работать с людьми.
  - Отсутствие опыта работы (если он необходим) с конкретной категорией подопечных (дети, пожилые, люди с инвалидностью).
  - Недостаток времени или эмоциональных ресурсов для регулярного участия.
  - Несоответствие физическим требованиям (например, если работа предполагает физическую нагрузку, а кандидат не готов к ней).
  - И т.п.

- **Мотивация, не соответствующая целям организации.** Некоторые кандидаты преследуют цели, которые противоречат задачам волонтерской деятельности. Примеры:
  - Желание тайно без согласования с волонтерской организацией и учреждением использовать подопечных для сбора материала для научных исследований, без официального оформления.
  - Намерение рекламировать или продавать товары/услуги подопечным.
  - Стремление применять альтернативные методы лечения, отрицающие традиционную медицину.
  - Желание получить баллы в волонтерскую книжку или другие личные выгоды (например, для поступления в вуз) без искреннего интереса к помощи.
- **Потенциальная угроза для подопечных или группы.** Кандидаты, чье поведение или состояние может навредить подопечным, другим волонтерам или организации, подлежат отказу. Это включает:
  - Агрессивное или неадекватное поведение на собеседовании.
  - Отказ предоставить паспортные данные или другую необходимую информацию.
  - Наличие не преодоленных зависимостей (например, алкоголизм, наркомания).
  - Радикальные убеждения (политические, религиозные), которые кандидат может навязывать подопечным.
  - Психические расстройства, связанные с отсутствием эмпатии или неадекватным поведением (например, психопатические проявления).
- **Острая личная травма или кризис.** Кандидаты, находящиеся в состоянии острого эмоционального кризиса (например, недавняя утрата близкого), могут быть не готовы к волонтерской деятельности, так как сами нуждаются в поддержке. В таких случаях волонтерство может усугубить их состояние, а их участие — навредить подопечным.
- **Отсутствие личной мотивации.** Кандидаты, пришедшие под давлением (например, по настоянию родителей, особенно подростки), или те, кто не проявляет интереса и не идет на диалог, не подходят для волонтерства, так как осознанность — ключевой фактор успешной работы.
- **Проявление негативного отношения.** Кандидаты, которые на собеседовании демонстрируют негативное отношение (например, критикуют все вокруг, видят только плохое) или пытаются устанавливать

свои правила, игнорируя структуру организации, могут нарушить командную динамику и работу с подопечными.

- **Скрытность или подозрительное поведение.** Если кандидат избегает зрительного контакта, уклоняется от ответов или вызывает ощущение, что скрывает важную информацию, это может быть основанием для отказа. Даже если подозрения ошибочны, приоритет — безопасность подопечных и группы.
- **Навязывание убеждений.** Кандидаты, которые с порога активно выражают свои политические, религиозные или иные убеждения, особенно если они носят радикальный или миссионерский характер, могут навязывать их подопечным, что недопустимо.
- **Реализация профессиональной деятельности без согласования.** Кандидаты с профессиональным бэкграундом (например, учителя, психологи), которые рассматривают подопечных как объекты для исследований или пытаются использовать профессиональные методы вместо волонтерских подходов, могут нарушить процесс работы.
- **Стремление к самопиару или иной деятельности.** Кандидаты, планирующие использовать волонтерство для продвижения личного бренда (например, блогеры, желающие снимать контент о своей деятельности без согласования), или те, кто стремится к правозащитной деятельности через организацию, не подходят для волонтерской работы.

## 2. Варианты отказов

Отказ волонтеру — это деликатный процесс, требующий профессионализма, такта и уважения. Важно избежать унижения кандидата, сохранить его достоинство и, по возможности, направить его к другим видам деятельности. Существуют два основных подхода к отказу в зависимости от причин.

### Положительный отказ

Если кандидат не подходит по объективным причинам (например, отсутствие навыков или времени) и при этом ведет себя адекватно, то возможно использовать положительный отказ. Цель — объяснить причину, поддержать кандидата и предложить альтернативные возможности.

Шаги:

- Благодарность. Поблагодарите кандидата за интерес и время, потраченное на собеседование. Например: “Спасибо, что выбрали нашу организацию и уделите время для встречи”.
- Объяснение причины. Четко и доброжелательно объясните, почему кандидат не подходит. Например: “Наш проект требует регулярного участия по субботам, и, как мы поняли, у вас ограниченное время. Это не позволяет нам включить вас в группу”.
- Поддержка. Подчеркните, что отказ не связан с личными качествами кандидата. Например: “Это не вопрос ваших способностей, а скорее несовпадение графика и задач проекта”.
- Предложение альтернативы. Если возможно, порекомендуйте другие волонтерские организации или проекты, где кандидат может быть востребован. Например: “Ваше желание помогать детям очень ценно, и я могу порекомендовать организацию [название], где есть проекты с гибким графиком”. Координатору полезно иметь список контактов других волонтерских движений для таких случаев.
- Пожелание успеха. Завершите разговор на позитивной ноте: “Мы желаем вам успехов и уверены, что вы найдете проект, где сможете реализовать свой потенциал”.

**Пример формулировки:** “Спасибо, что пришли к нам и поделились своим желанием помогать. К сожалению, наш проект требует регулярного участия по выходным, что не совпадает с вашим графиком. Мы очень ценим ваш интерес и можем порекомендовать организацию [название], где есть проекты с более гибким расписанием. Желаем вам успехов!”.

### **Формальный отказ**

Если кандидат представляет потенциальную угрозу (например, демонстрирует неадекватное поведение, агрессию, скрытность или преследует корыстные цели), применяется формальный отказ. Он должен быть четким, без лишних объяснений, чтобы избежать конфликта или манипуляций.

Шаги:

- Благодарность. Начните с благодарности за интерес. Например: “Спасибо, что уделите время и пришли на собеседование”.

- Четкий отказ. Сообщите о решении, ссылаясь на правила организации. Например: “К сожалению, по правилам нашей организации мы не можем принять вас в проект”.
- Профессиональная дистанция. Подчеркните, что решение принято в рамках вашей роли как координатора. Например: “Как координатор, я должен учитывать соответствие задачам и правилам проекта, и в данном случае наше сотрудничество не будет возможным”.
- Избежание лишних объяснений. Если кандидат настаивает на причинах, укажите, что правила позволяют отказать без их указания. Например: “Наши правила дают мне право принять решение без объяснения причин”.
- Завершение разговора: Завершите беседу вежливо, но твердо. Например: “Желаем вам успехов в ваших начинаниях!”.

**Пример формулировки:** “Спасибо, что уделили время и пришли к нам на собеседование. К сожалению, по правилам нашей организации мы не можем принять вас в проект. Желаем вам успехов и всего наилучшего!”.

Важно! Не следует перенаправлять проблемных кандидатов в другие организации, чтобы не создавать трудностей коллегам. Это особенно актуально для тех, кто демонстрирует неадекватное поведение, скрытность или корыстные мотивы.

### **Особые случаи отказа**

Некоторые ситуации требуют индивидуального подхода и дополнительных действий.

- **Кандидаты с криминальным прошлым или преодоленными зависимостями.** Если кандидат сообщает о криминальном прошлом или преодоленных зависимостях, решение требует осторожности:
  - Дополнительная проверка. Предложите кандидату пройти тренинг или семинар, чтобы оценить его готовность и поведение в группе. Например: “Мы хотели бы лучше вас узнать. Предлагаем пройти наш вводный тренинг, чтобы понять, как вы сможете вписаться в команду”.
  - Индивидуальный подход. В некоторых случаях такие кандидаты могут быть ценными волонтерами, особенно в работе с молодежью с девиантным поведением. Однако их участие требует наблюдения и подтверждения их стабильности. Пример: бывший заключенный,

успешно живущий обычной гражданской жизнью (имеет работу и семью), может стать волонтером, например, в проекте для подростков с девиантным поведением, если его мотивы искренни, и он демонстрирует эмоциональную устойчивость.

- **Кандидаты с психическими расстройствами.** Работа с кандидатами, имеющими психические расстройства, требует особой деликатности:
  - Легкие расстройства (например, депрессия, тревожное расстройство). Если кандидат лечится и находится в стабильном состоянии, он может быть принят, если его мотивы соответствуют задачам организации. Например, волонтерство может быть полезным для человека с клинической депрессией, если он готов к нагрузке.
  - Тяжелые расстройства (например, психопатические проявления). Кандидаты с отсутствием эмпатии или неадекватным поведением не допускаются к работе. Определить такие расстройства сложно, но насторожить могут скрытность, агрессия или отсутствие контакта (например, избегание зрительного контакта без объяснимых причин).
  - Индивидуальный подход. Если есть сомнения, проконсультируйтесь с психологом или руководством. Предложите кандидату альтернативные виды волонтерства, не связанные с прямым контактом с людьми (например, помощь животным или техническая работа).
- **Кандидаты с радикальными убеждениями.** Кандидаты, открыто выражающие радикальные или категоричные политические, религиозные или иные взгляды, могут представлять угрозу, если попытаются навязывать их подопечным. Пример: кандидат в футболке с лозунгом движения, например, против поедания мяса может демонстрировать склонность к навязыванию своих убеждений. В таких случаях применяется формальный отказ с акцентом на правила организации.

## Глава 9. Правила для волонтеров

### 1. Понятие и виды правил для волонтеров

#### Что такое правила для волонтеров?

Правила в волонтерских группах — это четко сформулированные нормы, регулирующие деятельность участников, обеспечивающие безопасность, порядок и эффективность взаимодействия с подопечными, администрацией и внутри сообщества.

Правила обращены к субъекту деятельности, в данном случае к волонтеру. Чтобы они стали регулятором его деятельности, волонтер должен:

- знать правила;
- понимать их (понятны все слова и доступны все понятия);
- понимать критерии, когда деятельность соответствует правилу, а когда нет;
- принимать правила, быть согласным их выполнять.

Хорошо, если волонтер говорит: “Я понимаю и принимаю смысл, заложенный в правилах. Также я понимаю последствия нарушения правил (естественных следствия для подопечных и волонтеров, а также административные меры со стороны волонтерской организации). Я готов соблюдать правила”.

#### Какие бывают правила?

Правила в волонтерских сообществах можно разделить на несколько категорий в зависимости от их направленности. Каждый тип решает конкретные задачи и помогает структурировать работу группы.

- **Правила безопасности.** Главная цель – минимизировать риски для подопечных и волонтеров. Примеры:
  - “Ножницы, канцелярские ножи и другие острые предметы используются только под контролем волонтера” – предотвращает травмы.
  - “Не давать подопечным лекарства без разрешения медработников” – исключает вред здоровью.
  - “Не приходить на встречи с симптомами болезни (температура, кашель, герпес)” – защищает уязвимых подопечных.

- **Правила общения с подопечными.** Регламентируют этикет взаимодействия, чтобы избежать конфликтов и непонимания. Примеры:
  - “Спрашивайте у подопечных, как к ним обращаться – на “ты” или на “Вы”” – уважение к личным границам.
  - “Не обещайте подопечным того, что не можете выполнить” – предотвращает разочарование.
- **Организационные правила.** Касаются логистики: посещений, отчетности, взаимодействия внутри команды. Примеры:
  - “Отмечайтесь в чате до четверга, иначе не попадете на субботний выезд” – дисциплина.
  - “Пришли вместе – ушли вместе” – контроль за группой.
  - “Фотоотчеты отправляйте координатору в течение 24 часов” – документирование работы.
- **Правила внутренней культуры сообщества.** Формируют ценности группы и атмосферу среди волонтеров. Примеры:
  - “Если критикуете – предлагайте решение” – конструктивность.
  - “Координатор всегда прав в экстренных ситуациях” – иерархия для безопасности.

Такие правила часто не имеют жестких санкций, но их нарушение подрывает доверие. Эффективны, когда подкреплены личным примером координатора.

## 2. Как составлять правила?

Правило регулирует только то, что фактически происходит в волонтерской деятельности. Если утверждение не влияет на текущую деятельность – это не правило.

Правила должны быть обращены к волонтеру, описывать деятельность и условия, в которых надо делать или не делать что-то.

### Структура правила:

- Кто (субъект)
- В каких условиях
- Что делает/не делает
- Почему (обоснование)
- Что будет при нарушении

### **Формулировки правил** для волонтеров должны быть:

- понятны, любой читающий должен все понять и быть способным пересказать их;
- конкретны: волонтер должен понять, что именно он должен (не) делать;
- выполнимы;
- кратки, не перегружены ненужной информацией;
- в случае запрета должно быть обоснование, при необходимости санкции;
- они должны нести смысловую нагрузку, отражать ценности группы.

Правило считается рабочим, только если его может пересказать любой волонтер, и любой волонтер понимает, как применить его на практике.

### **Общие советы для составления правил**

1. Правила следует формулировать как конкретное указание к действию или запрет.
2. Следует избегать декларативных фраз и субъективных оценок (например, “Будьте вежливы”).
3. Нарушения правил должны иметь последствия.
4. Правила не должны противоречить или дублировать друг друга.
5. Необходимо вводить измеримые параметры:
  - Временные (“Отмечаться до четверга”)
  - Количественные (“Пересчитать ножницы до и после”)
  - Качественные (“Разговаривать спокойным тоном”)

### **Ошибки при составлении правил и как их избежать**

- Слишком абстрактные формулировки

Пример плохого правила: “Будьте добры к подопечным”.

Проблема: непонятно, какие конкретные действия подразумеваются.

Как исправить: “Разговаривайте с подопечными, не повышая голоса, всегда спрашивайте разрешение перед физическим контактом”.

- Избыточная жесткость

Пример: “Запрещено любое опоздание”.

Проблема: не учитывает реальные обстоятельства.

Как исправить: “При опоздании более чем на 15 минут, предупредите координатора заранее”.

- Отсутствие объяснений

Пример: “Не фотографируйте подопечных”

Проблема: волонтеры могут не понимать важности запрета.

Как исправить: “Мы не имеем права фотографировать подопечных без согласия администрации, это нарушает закон о защите персональных данных”.

### **Как проверять правила на ошибки?**

Очень полезно применить тест «5 вопросов»:

- Кому адресовано?
- Что конкретно нужно делать?
- Почему это важно?
- Как проверить выполнение?
- Что будет за нарушение?

Бывает полезной проверка правила «на человеке» — дать прочитать тому, кто не знаком с волонтерской деятельностью. Попросить объяснить своими словами, как он понял, что именно нужно/нельзя делать?

### **Внедрение правил**

Чтобы правила работали, недостаточно их написать – нужно их грамотно внедрить в волонтерское сообщество или группу, следуя этапам:

#### **Ознакомление**

- Новые волонтеры изучают правила до первой встречи с подопечным.
- Рассказав волонтеру правила, необходимо спросить, как он их понял.
- Проводить разборы кейсов (“Как поступить, если ребенок просит лекарство?”).

#### **Подтверждение согласия**

- Подпись в памятке или устное подтверждение (“Я обязуюсь соблюдать”).

#### **Регулярное напоминание**

- Короткие повторения перед встречей с подопечными (“Напоминаем: ножницы не оставляем без присмотра”).

**Важно!** Если правила часто нарушаются – возможно, они нереалистичны или плохо объяснены.

Для того, чтобы соответствовать реальной деятельности волонтеров в каждый текущий момент, правила должны эволюционировать.

Рекомендуем раз в полгода пересматривать правила, соотнося их с реальностью. Для наибольшей эффективности можно это делать вместе со всей волонтерской командой, обсуждая реальные ситуации и согласовывая друг с другом понимание того или иного правила.

## **Полезные советы при составлении правил: повторение пройденного**

Каким критериям должны отвечать правила? Повторим на основе материала прошлых глав пособия.

- **Конкретность.** Правило должно быть максимально четким. Например, вместо “Координатор должен помогать волонтерам” лучше: “Координатор должен еженедельно общаться с волонтерами, чтобы понимать их потребности и предлагать подходящие задачи”.
- **Доступность языка.** Избегать сложной терминологии. Правило должно быть понятно любому волонтеру и координатору. Например, вместо “Координатор должен осуществлять мониторинг эмоционального состояния волонтеров” лучше: “Координатор должен регулярно спрашивать волонтеров, как они себя чувствуют, и поддерживать их”.
- **Обоснованность.** Если правило предполагает ограничение, необходимо объяснить его целесообразность. Например: “Волонтеры не должны брать деньги у подопечных, так как это нарушает принципы доверия и может создать конфликтные ситуации”.
- **Практичность.** Правило должно быть реалистичным и выполнимым в повседневной практике. Например, вместо “Координатор должен всегда быть на связи с волонтерами” лучше: “Координатор должен отвечать на сообщения волонтеров в течение 24 часов”.

## Приложение. Правила деятельности волонтеров ДД «Даниловцы»

### 1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила определяют порядок деятельности волонтеров, оказывающих добровольную помощь в рамках работы волонтерских групп Добровольческого Движения «Даниловцы» (далее - ДД «Даниловцы» или Движение).

1.2. В настоящих правилах используются следующие термины и определения:

1.2.1. **Волонтер (доброволец)** – совершеннолетний гражданин РФ или иностранного государства, который на добровольной и безвозмездной основе оказывает моральную, физическую или иную нематериальную помощь подопечным от имени ДД «Даниловцы» и под руководством Координатора волонтерской группы. Волонтер свободен в своих религиозных и политических взглядах и проявляет уважительное отношение к взглядам других людей.

1.2.2. **Учреждение** – место, где на основании договора работает ДД «Даниловцы». В основном, это учреждения системы здравоохранения или социальной защиты. В случае очной работы волонтеров вход на территорию каждого такого учреждения формализован, то есть осуществляется при предъявлении документа, удостоверяющего личность, и при выполнении ряда формальных требований. Возможны требования различных медицинских справок и т.п. В ситуации пандемии вход в учреждения возможен только при предъявлении QR-кода. В тех учреждениях, где волонтеры встречаются с подопечными онлайн, формализованного допуска нет.

1.2.3. **Координатор волонтерской группы (далее – координатор)** – сотрудник ДД «Даниловцы», который организует труд волонтеров ради оказания волонтерской помощи подопечным в Учреждении. В отношении Учреждения координатор представляет ДД «Даниловцы» перед сотрудниками и перед подопечными. В отношении волонтеров координатор - руководитель волонтерской группы.

1.2.4. **Волонтерская группа** – первичное структурное подразделение Движения; сообщество, состоящее из волонтеров и возглавляемое координатором.

1.2.5. **Сотрудники Учреждения** – персонал, куратор волонтерской деятельности со стороны Учреждения, заведующий отделением, руководитель Учреждения. Сотрудники не являются начальниками над волонтерами. Деловые

отношения с волонтерами осуществляются только через координатора.

1.2.6. **Подопечные** – дети и взрослые, находящиеся в Учреждении (или люди в трудной жизненной ситуации), помощь которым непосредственно оказывают волонтеры ДД «Даниловцы». Помощь оказывается с согласия подопечных или с согласия людей, которые несут ответственность за их жизнь и благополучие.

## **2. Порядок приема в волонтеры ДД «Даниловцы»**

2.1. С человеком, выразившим желание стать волонтером ДД «Даниловцы» и заполнившим краткую электронную анкету на сайте Движения, проводится первичное собеседование, которое ведет сотрудник Движения (HR). Собеседования могут проводиться как очно, так и онлайн; как в групповом формате, так и в индивидуальном. Решение о формате встреч принимает сотрудник Движения.

2.2. После первичного собеседования желающий стать волонтером заполняет полную анкету (на основании документа, удостоверяющего его личность), указывает данные о месте жительства и иные сведения личного характера, а также дает письменное согласие на обработку персональных данных, в частности, на их передачу в Учреждение.

2.3. По результатам собеседования HR Движения принимает решение о приеме желающего стать волонтером в ряды Движения. HR имеет право отказать кандидату без объяснения причин.

2.4. Волонтер принимает решение о том, в каком направлении и в какой волонтерской группе он хотел бы участвовать. После чего волонтер получает контакты координатора выбранной им группы.

2.5. Волонтер договаривается о встрече с координатором выбранной им группы, на которой координатор подробно рассказывает о группе, о специфике деятельности, о правилах и т.д. Именно координатор принимает окончательное решение об участии волонтера в деятельности группы.

2.6. Координатор имеет право не принять волонтера во вверенную ему группу, не допустить волонтера в Учреждение, ограничить или запретить его деятельность в группе в любое время без объяснения причин.

## **3. Порядок доступа волонтера к деятельности волонтерской группы**

3.1. В волонтерской группе волонтер подчиняется координатору.

3.2. Волонтер должен ознакомиться с правилами волонтерской группы и выполнять их.

3.3. Волонтер подключается к чату Движения и чату волонтерской группы, а его e-mail вносится в базу рассылки для того, чтобы иметь возможность вовремя узнавать информацию от координатора и участвовать в жизни волонтерской группы и всего Движения.

3.4. Волонтер допускается в Учреждение **только** в строго оговоренное время и только в составе волонтерской группы под руководством координатора. Посещение волонтером подопечных в Учреждении вне волонтерской группы недопустимо. Список волонтеров, передаваемый координатором в Учреждения, и пропуска в Учреждение составляются на основании данных, предоставленных волонтером в анкете. Формирование и обновление списков, а также выдача пропусков осуществляются координатором.

3.5. Волонтер выполняет взятые на себя обязательства.

3.6. При взаимодействии с другими участниками Движения и группы волонтер проявляет уважение к убеждениям других людей (вопросы религии, политики не обсуждаются в волонтерской группе и при посещении подопечных).

3.7. В случае возникновения к деятельности волонтера существенных претензий, его доступ на территорию Учреждения и присутствие в волонтерской группе приостанавливаются до принятия соответствующего решения администрацией ДД «Даниловцы».

#### **4. Волонтер имеет право:**

4.1. Посещать подопечных (с учетом раздела 3 настоящих правил), устанавливать и поддерживать дружеские отношения с подопечными и их семьями, организовывать досуговую деятельность в соответствии с принятым порядком и по согласованию с координатором.

4.2. Проявлять активность, творчество, инициативность в волонтерской группе.

4.3. Получать всю необходимую ему официальную информацию о ДД «Даниловцы» у администрации Движения.

4.4. Обращаться за помощью к координатору и администрации Движения.

4.5. В любой момент приостановить или прекратить свою деятельность в волонтерской группе в качестве волонтера и/или в Движении с обязательным заблаговременным уведомлением координатора, а также перейти в другую волонтерскую группу.

4.6. Состоять в нескольких волонтерских группах Движения (предварительно серьезно оценив свои возможности активного участия в более, чем одной волонтерской группе).

4.7. Повышать квалификацию, проходить дополнительное обучение, посещать мастер-классы, участвовать в досуговых и поддерживающих мероприятиях Движения:

- занятия в Школе социального волонтерства;
- занятия в Школе координаторов волонтерских групп;
- обучающие тренинги;
- иные мероприятия, предложенные ДД «Даниловцы».

4.8. Обратиться за бесплатной помощью к психологу ДД «Даниловцы» по любым вопросам, в том числе и не касающимся волонтерской деятельности (например, трудности в установлении контакта с подопечными, сложности с коммуникацией в волонтерской группе, возникновение непростых жизненных ситуаций и т.д.).

4.9. Получить официальную характеристику или рекомендацию от администрации Движения, а также запись в личную книжку волонтера (если таковая имеется).

4.10. Предложить свою кандидатуру на должность координатора волонтерской группы Даниловцев. Чтобы стать координатором, необходимо иметь опыт волонтерства, хорошие рекомендации и пройти соответствующее обучение.

## **5. Волонтер обязан:**

5.1. Соблюдать действующее законодательство РФ, правила деятельности добровольцев ДД «Даниловцы», правила волонтерской группы, а также правила посещения Учреждения, где действует волонтерская группа.

5.2. Подчиняться законным и обоснованным требованиям сотрудников Учреждения, стараться не вступать в споры и конфликтные ситуации с сотрудниками. В случае возникновения таких ситуаций незамедлительно сообщать о них координатору.

5.3. Принимать все меры, чтобы исключить возникновение негативных последствий для подопечных в процессе волонтерской деятельности.

5.4. Своевременно сообщать координатору о любых ситуациях и действиях любых лиц, которые могут повлечь за собой причинение вреда здоровью и жизни подопечных, других волонтеров или ущерб Учреждению или ДД «Даниловцы».

5.5. Избегать каких-либо споров с родителями детей, проходящих лечение в учреждении, и следовать их обоснованным и выполнимым пожеланиям относительно взаимодействия с их детьми.

5.6. Прикладывать усилия для добросовестного выполнения добровольно взятых на себя обязательств по взаимодействию с подопечными.

5.7. Соблюдать принципы этики и субординации при общении с сотрудниками Учреждения, волонтерами, родителями и детьми; быть терпимым к мнениям и убеждениям окружающих. Не навязывать свою помощь.

5.8. Своевременно уведомлять координатора о приостановлении или прекращении своей деятельности в качестве волонтера.

5.9. Ответственно относиться к своему здоровью и здоровью окружающих (других волонтеров, подопечных и т.д.): не посещать подопечных и мероприятия Движения при появлении первых симптомов заболеваний, которые могут стать причиной болезни окружающих, до полного выздоровления.

5.10. В случае ухудшения здоровья заблаговременно до прихода в Учреждение поставить координатора в известность о своем плохом самочувствии, недомогании, наличии инфекционного заболевания, контактах с инфекционными больными или тяжелом психологическом состоянии, а также обо всем, что вызывает у волонтера сомнения в его возможности присутствовать на посещении.

5.11. Выполнять все законные требования и рекомендации координатора.

5.12. Избегать материальных обещаний и установления тесных связей с подопечными. Запрещено предоставлять подопечным личные данные (адрес, телефон и т.п.). Не рекомендуется давать ссылки на свои аккаунты в социальных сетях.

5.13. Соблюдать все санитарно-эпидемиологические требования, озвученные координатором при работе с подопечными.

## **6. Категорически запрещено:**

6.1. Приходить в Учреждение к подопечным или на мероприятия Движения, будучи больным каким-либо инфекционным или другим заболеванием, способным стать причиной заболевания окружающих.

6.2. Вести какие-либо переговоры с руководством и сотрудниками Учреждения о своих инициативах, предложениях. Любые предложения и инициативы следует излагать координатору. Взаимодействие с администрацией Учреждения –

область ответственности координатора.

6.3. Вести какие-либо переговоры с кем-либо от имени ДД «Даниловцы», от имени Учреждения, от имени подопечных или их представителей.

6.4. Посещать подопечных или мероприятия Движения под действием психоактивных веществ (например, в состоянии алкогольного опьянения).

6.5. Приносить какие-либо вещи, подарки подопечным без разрешения координатора.

6.6. Советовать подопечным какие-либо средства лечения (в том числе православные средства: обращение к какому-либо священнику, поездку на источник или к иконе), высказывать прогнозы и оценку результатов лечения, подвергать сомнению действия или советы врачей. Эти вопросы не входят в компетенцию и сферу ответственности волонтеров.

6.7. Покупать и приносить лекарства даже по просьбе родителей или подопечных. Не все родители адекватно оценивают состояние своего ребенка, могут перепутать названия и дозировки лекарств. Случается, что родители «назначают» своему ребенку лечение, не согласовав с врачом. Последствия такого самолечения могут быть ужасными.

6.8. Приводить целителей, травников и экстрасенсов, предлагать родителям пациентов нетрадиционные методы лечения, пищевые добавки и пр. Инициировать разговоры с детьми и родителями на темы: оккультизма, гороскопов, астрологии, хиромантии, нумерологии и т.п.

6.9. Размещать и разглашать личную и конфиденциальную информацию о детях и родителях (ФИО, адрес проживания, телефон, e-mail, диагноз и т.д.) в СМИ и интернете.

6.10. Фотографировать и снимать на видео подопечных. Фотографировать и снимать на видео может только координатор или уполномоченный им волонтер.

6.11. Публиковать фото и видео подопечных в интернете и СМИ.

6.12. Осуществлять религиозную проповедь, миссионерскую или катехизическую деятельность без инициативы подопечных или их родителей, а также администрации Учреждения. Исключение: волонтерская группа переписки с заключенными.

6.13. Приводить в Учреждение посторонних людей. В составе волонтерской группы ДД «Даниловцы» к подопечным могут приходить только волонтеры ДД «Даниловцы».

6.14. Передавать что-либо подопечным по просьбе посторонних людей, кем бы

они не представлялись и как бы не объясняли свою просьбу.

6.15. Находиться (оставаться) в закрытом помещении наедине с несовершеннолетним подопечным. Допускать поцелуи и тесные объятия с несовершеннолетними подопечными; брать детей на руки, сажать на колени без присмотра родителей или ответственного лица в Учреждении.

6.16. Осуществлять материальную помощь подопечным из личных средств или средств других волонтеров. ДД «Даниловцы» не несет ответственность за отданные волонтером деньги. Волонтер Движения помогает подопечным своим участием, а не деньгами.

## Глава 10. Эмоциональное выгорание: природа, проявления и значение

### 1. Что нужно знать о выгорании?

Эмоциональное выгорание — распространенное явление, особенно среди тех, чья деятельность связана с помогающими профессиями. Впервые выгорание начали изучать во второй половине XX века, исследуя врачей, педагогов, социальных работников. Сегодня мы знаем, что волонтеры, психологи, сотрудники благотворительных организаций — все, кто регулярно взаимодействует с людьми в сложных эмоциональных состояниях, — также подвержены этому состоянию.

Главная особенность выгорания — истощение, которое отличается от обычной усталости или депрессии. Если усталость проходит после отдыха, а депрессия требует медицинского вмешательства, то выгорание — это постепенное опустошение, при котором человек теряет не только силы, но и смысл своей деятельности. Интересно, что исследования показывают: люди, ведущие осмысленную духовную жизнь, сталкиваются с выгоранием реже.

#### Как выгорание влияет на человека?

Эмоциональное выгорание затрагивает все сферы жизни.

Возможно изменение физического состояния: учащаются простуды, обостряются хронические болезни, нарушенный сон (бессонница или постоянная сонливость), бывают даже необъяснимые боли (головные, мышечные), исчезает ощущение бодрости, даже после отдыха.

Очень часто затронуто и эмоциональное состояние: появляются раздражительность (мелкие недочеты подопечных или коллег вызывают гнев), обидчивость (человек болезненно реагирует на любые замечания), апатия (пропадает радость от того, что раньше вдохновляло), чувство вины (могут возникнуть мысли: «Я плохой волонтер, потому что устал»). Иногда эмоции, наоборот, притупляются — человек становится похож на «робота», механически выполняющего обязанности.

Могут измениться когнитивные способности: снижается концентрация, ослабляется способность усваивать новую информацию. Может появиться

прокрастинация (откладывание даже простых задач). Нередко возникает ощущение бессмысленности: “Зачем я это делаю?”.

Нарушаются и социальные контакты: возникают конфликты с близкими из-за раздражительности, появляется избегание общения (возникают мысли: “Мне никто не нужен”), может появиться цинизм и мысли: “Все эти люди просто используют меня”.

### **Чем выгорание отличается от депрессии и хронической усталости?**

Важно понимать разницу между этими состояниями:

- Депрессия — это клиническое расстройство, связанное с биохимическими процессами в мозге. Ее могут спровоцировать гормональные нарушения, глубокая утрата или подавленные эмоции.
- Синдром хронической усталости — физиологическое состояние, вызванное перегрузками, нехваткой витаминов, нарушением обмена веществ.
- Эмоциональное выгорание — психологическое истощение, возникающее из-за длительного стресса в социально-эмоциональной сфере.

Если при обычной усталости помогает отдых, а при депрессии требуется помощь специалистов и терапия, то выгорание, как правило, требует переосмысления своей деятельности и восстановления внутреннего баланса.

### **Значение выгорания: почему оно не всегда плохо?**

Как ни парадоксально, выгорание может сыграть положительную роль. Оно становится сигналом, что человек вышел за пределы своих возможностей, и помогает осознать границы — “Я не могу спасти всех, и это нормально”. Стимулирует самоанализ — “Почему я это делаю? Что мне действительно важно?”. Подталкивает к изменениям — иногда после кризиса человек находит более здоровый формат работы или волонтерства.

Существуют методики диагностики выгорания, например, опросник МВІ (Maslach Burnout Inventory), адаптированный Н. Е. Водопьяновой. Он помогает оценить степень истощения и вовремя принять меры.

## Почему возникает эмоциональное выгорание?

Эмоциональное выгорание не появляется внезапно — ему предшествует длительный период. Некоторые люди более уязвимы к этому состоянию из-за особенностей темперамента, образа жизни или глубинной мотивации своей деятельности.

Возникновение состояния выгорания всегда индивидуально и зависит от следующих факторов.

- Темперамента и эмоциональной уязвимости. Люди с чувствительной нервной системой чаще сталкиваются с выгоранием. Их эмоциональные реакции интенсивнее, а переживания — глубже. Если человек не научился распознавать свои чувства и восстанавливать внутренний баланс, постоянные эмоциональные встряски быстро истощают его ресурсы.
- Физиологических факторов. Например, хронические заболевания (человек и так тратит силы на борьбу с болезнью).
- Постоянных физических перегрузок (недосып, плохое питание, долгие поездки). Эти факторы снижают общую выносливость организма, делая эмоциональное истощение более вероятным.

Выгорание зависит от личностных особенностей:

- Перфекционизма, где установка “Я должен делать все идеально!” приводит к постоянному самобичеванию.
- Гиперответственности, где позиция “Если не я, то кто?” приводит к тому, что человек берет на себя слишком много.
- Неумения говорить “нет”, страха отказать, даже в ущерб себе.
- Жесткого рационализма, игнорирования своих эмоций ради эффективности.

## 2. Выгорание у волонтеров

Волонтерство — это не просто деятельность, а эмоциональная инвестиция. Когда человек помогает другим, он не только тратит время и силы, но и сопереживает, поддерживает, а иногда становится единственной опорой для подопечного.

Перечислим типичные причины выгорания у волонтеров. Прежде всего, это неясные мотивы, такие, как: “Попробовать себя”, “Доказать, что я хороший”, “Заполнить внутреннюю пустоту”. Следует помнить, что без осознания

истинных целей деятельность быстро теряет смысл. На выгорание влияет и перегрузка, то есть совмещение волонтерства с работой или учебой, а также участие в слишком многих проектах одновременно. Большое значение играет отсутствие поддержки — нет обратной связи от координаторов, возникает чувство, что “никто не ценит мои усилия!”. Конечно же выгорание более вероятно при работе с тяжелыми случаями. Общени с тяжелобольными, жертвами насилия, бездомными людьми требует особой психологической устойчивости.

### **Факторы риска: когда особенно велика вероятность выгорания**

Выгорание не возникает на пустом месте. У него почти всегда есть почва — внешняя и внутренняя. Чем лучше волонтер и координатор понимают эти факторы, тем выше шанс сохранить баланс и здоровье.

#### **Внутренние факторы риска:**

- высокая чувствительность и эмпатия при отсутствии навыков саморегуляции;
- стремление к признанию, желание быть хорошим;
- страх отказать, страх быть осужденным;
- перфекционизм, стремление все делать идеально;
- сложности с установлением личных границ;
- отсутствие привычки говорить о своих чувствах.

#### **Внешние факторы риска:**

- недостаток поддержки со стороны координатора и группы;
- отсутствие регулярной супервизии;
- избыточная нагрузка, особенно на одного человека;
- неясность задач и ожиданий от волонтера;
- эмоционально тяжелые условия (работа с тяжелобольными, отказниками, людьми в кризисе);
- нехватка позитивной обратной связи.

На практике выгорание чаще возникает у тех, кто все делает сам и молча. Кто не спрашивает, не делится, не жалуется. А ведь способность вовремя обратиться за помощью — один из главных навыков зрелого волонтера.

## Как распознать выгорание у волонтера?

Координаторам и самим волонтерам важно знать первые тревожные признаки.

- Физические и эмоциональные маркеры: учатившиеся болезни (организм сигнализирует о перегрузке), постоянная усталость, которая не проходит после отдыха, раздражительность или, наоборот, эмоциональная тупость.
- Изменения в поведении: прокрастинация (волонтер говорит себе: “Я обязательно поеду к подопечному... но не сегодня”), избегание собраний, нежелание обсуждать свою деятельность, циничные высказывания.
- Когнитивные симптомы: трудно сосредоточиться на задачах, нет интереса к обучению (даже если раньше оно увлекало).

Важный момент. Если волонтер говорит: “Я в порядке!” — но при этом выглядит истощенным, стоит мягко предложить ему передышку. Часто люди не осознают, что уже на грани.

## Как эмоциональное выгорание начинается на практике?

Эмоциональное выгорание никогда не начинается внезапно. Оно подкрадывается исподтишка. В начале может показаться, что это просто легкая усталость, которая пройдет после выходных. Но со временем человек замечает: ему труднее собраться с мыслями, нет былой радости от посещения группы, он все чаще опаздывает или вовсе пропускает встречи. Он может ловить себя на том, что раздражается на подопечного за то, что тот делает то же самое, что всегда делал, или на координатора — просто за сообщение в мессенджере.

Первым звоночком выгорания часто становятся телесные проявления: расстройства сна, ощущение тяжести в теле, повышенная утомляемость или даже головная боль перед посещением. Волонтер может начать чаще болеть, особенно простудными заболеваниями. И хотя кажется, что это просто совпадение, на самом деле организм уже сигнализирует: “Стоп. Мне тяжело!”.

Нередко первый симптом выгорания — это вовсе не апатия, а наоборот, гиперактивность. Волонтер вдруг начинает брать на себя больше, становится инициатором всех мероприятий, фонтанирует идеями, не умеет сказать нет. Снаружи — буря активности. Внутри — стремительное истощение. Такой парадокс объясняется просто: человек старается сохранить ощущение своей нужности, пытается через делание удержать теряющийся смысл. Чем сильнее он боится потерять это чувство, тем больше на себя наваливает — и тем быстрее выгорает.

## **Опасные установки и мифы, ведущие к выгоранию**

В волонтерской среде часто можно встретить установки, которые на первый взгляд кажутся правильными, но на деле становятся причиной серьезного истощения. Эти установки не обязательно проговариваются вслух — они могут быть неосознанной частью культуры, передаваться по умолчанию от старших волонтеров, координаторов, организаторов.

Вот некоторые из них:

- “Если уж начал — нельзя бросать!”. За этой фразой может скрываться страх оказаться предателем, бросившим другом, недовольным или плохим. Но жизнь не стоит на месте. Человек может заболеть, переехать, изменить приоритеты. Признание того, что твой волонтерский путь завершен — это не предательство, а зрелость.
- “Настоящий волонтер не устает”. Эта установка делает волонтера похожим на героя без права на отдых. Она не оставляет места для живого человека с его слабостью, усталостью, уязвимостью. Настоящий волонтер устает, и это нормально.
- “Если стало трудно — потерпи, пройдет!”. Иногда проходит. А иногда — нет. Иногда это сигнал: что-то идет не так. И если замалчивать, накапливать, сжимать зубы, не просить поддержки, — это может закончиться тяжело: нервным срывом, депрессией, отвращением к волонтерству как к опыту в целом.
- “Помогать нужно всегда, особенно тем, кому хуже!”. Сама по себе идея помощи тем, кто в тяжелой ситуации — справедлива. Но важно помнить: нельзя помогать другим, если ты сам не в ресурсе. Помощь на пределе — не помощь, а риск.

Мифы формируют искаженный образ идеального волонтера. Он всегда отзывчив, безупречен, умеет все, не отказывается ни от одной просьбы, никогда не жалуется. Такой волонтер — выдумка. За этим образом часто прячется человек, который терпит, но постепенно сгорает изнутри. В итоге он может резко бросить деятельность, уйти в конфликте, исчезнуть без объяснений.

## **Границы и ответственность: путь к сохранению ресурса**

Один из главных способов сохранить себя — это четко понимать свои границы и нести ответственность только за то, что действительно входит в твою зону ответственности. Волонтер, особенно начинающий, часто попадает в ловушку

сверхответственности. Он считает, что должен помочь всем, сделать все, прийти в любое время, быть всегда добрым и отзывчивым.

Но истина в том, что волонтер не обязан спасать всех. Он не родитель подопечного, не врач, не психолог, не священник. Его зона ответственности ограничена и понятна: быть рядом, создавать атмосферу тепла и поддержки, соблюдать правила организации и свои личные границы. Все, что выходит за рамки этой зоны — чужая территория.

Невозможность сказать нет, стыд за усталость, стремление угодить, даже в ущерб себе — все это разрушает волонтера изнутри. И если не учиться останавливать себя, не говорить о своих чувствах, не признавать свои ограничения, ресурс иссякнет. Молчаливое раздражение, чувство вины и усталость — прямой путь к эмоциональному выгоранию.

### **Поддержка: зачем она нужна и как она работает**

Признание своей уязвимости — это не слабость, а зрелость. Волонтер — не машина по производству добра, а живой человек, которому, как и подопечным, нужна поддержка, внимание и забота. Одна из задач координатора — создать в группе такую атмосферу, где каждый участник может открыто говорить о своих чувствах: усталости, раздражении, разочаровании.

Волонтер может чувствовать вину за то, что ему стало хорошо от посещения группы: “Я пришел помогать, а теперь я смеюсь, мне тепло, мне радостно. А вдруг это эгоизм?”. Это ошибка восприятия. Взаимность чувств, возникающая на встречах, — и есть признак живого, настоящего общения. И она питает, дает силы, делает помощь обоюдной. Разрешить себе принимать — так же важно, как и отдавать.

Если координатор замечает, что волонтер начинает терять вкус к деятельности, становится раздражительным или часто отменяет встречи — важно не делать замечаний, а начать разговор: мягко, по-доброму, с заботой. Спросить: “Как ты? Тебе сейчас тяжело? Может, нужно сделать паузу?”. Такой подход не только поддерживает волонтера, но и предотвращает углубление выгорания.

### **Что делать, если выгорание уже началось**

Если волонтер начинает замечать в себе признаки выгорания, первое, что он может сделать — остановиться и признать это. Без оправданий, без обвинений, без героизма. Просто признать: сейчас мне тяжело. Я устаю, я раздражаюсь, я больше не чувствую радости от того, что делаю.

Следующий шаг — говорить об этом с координатором, с другими волонтерами, с тем, кто умеет слушать. Выгорание часто уходит вглубь, потому что человеку кажется: “Меня не поймут!”, “На мне держится группа!”, “Я не имею права сдать!” Но на самом деле признание своего состояния — не слабость, а сигнал зрелости и ответственности.

Если эмоциональное напряжение высоко, полезно на время снизить нагрузку: временно сократить количество посещений, отойти от тяжелых задач, взять паузу. Некоторые волонтеры берут отпуск от группы на месяц-два. И это нормально — гораздо лучше, чем продолжать через силу и полностью перегореть.

Полезно вспомнить, ради чего ты пришел в волонтерство, и понять, изменился ли твой мотив. Иногда выгорание возникает не от усталости, а от потери смысла. Бывает полезно поучаствовать в обучении, супервизии, семинаре, где можно переосмыслить опыт, заново «собрать» себя как волонтера.

### **Практики восстановления и профилактики**

Предотвратить выгорание проще, чем его лечить. И в профилактике нет ничего сложного — только внимание к себе и регулярность. Нельзя надеяться, что ресурс появится сам. Его нужно наполнять — так же, как регулярно заряжают телефон.

Вот несколько ключевых принципов для профилактики — физическая и эмоциональная забота: полноценный сон и питание, ритуалы восстановления — прогулки, музыка, творчество.

Волонтер, который заботится о себе, — более эффективен в помощи другим.

Что можно сделать на практике для профилактики?

1. Осознание своих границ. Это основа. Следует четко определить, сколько времени и сил можно тратить на волонтерство, научиться говорить нет без чувства вины.
2. Регулярная саморефлексия — тоже очень важный момент. Следует задавать вопросы себе: “Что я чувствую после встречи с подопечным?”, “Что дает мне эта деятельность?”, возможно ведение дневника эмоций.
3. Регулярный отдых. Не как экстренная мера, а как часть нормальной жизни. Волонтер, особенно активный, должен заранее планировать периоды отдыха — без чувства вины, без стремления отработать передышку. Один

выходной вечер, когда ты выбираешь не идти на встречу, а остаться дома, может уберечь от срыва.

4. Эмоциональная разгрузка. Волонтер получает множество впечатлений — радостных и тяжелых. Их важно не складировать, а проговаривать. Регулярные беседы в группе, супервизии, поддерживающие звонки — все это помогает не накапливать груз внутри. Важно выработать привычку: “я не должен справляться один”.
5. Обратная связь о волонтерстве. Человеку нужно видеть результат. Не обязательно осязаемый. Иногда достаточно, чтобы координатор сказал: “Ты важен для группы”. Или подопечный, улыбнувшись, спросил: “А ты еще придешь?”. Волонтер живет не отчетами, а отношениями. Он должен чувствовать, что его вклад замечен.
6. Ритуалы восстановления. Маленькие практики, которые возвращают к себе: прогулка, чтение, ванна, чашка чая после встречи, прослушивание музыки. Все, что помогает отпустить напряжение и вернуться в нормальное состояние. У каждого свой способ. Главное — делать это осознанно, понимая: “Сейчас я восстанавливаюсь”.
7. Здоровье. Нельзя заниматься волонтерством за счет сна, питания и физического состояния. Волонтер, который не ест днем, не спит ночью, постоянно простужен — это человек на грани. Даже если он очень хочет быть полезным, он рискует стать проблемой и для подопечных, и для группы. Забота о теле — основа.
8. Переосмысление. Если волонтер замечает, что теряет интерес, ему может помочь возвращение к вопросам: зачем я здесь? что мне дает этот опыт? чего я хочу дальше? Иногда изменение формата — переход в другую группу, смена вида деятельности — помогает вернуть свежесть восприятия.

### **Роль координатора в профилактике выгорания**

Координатор — не психолог и не спасатель. Но он играет ключевую роль в том, будет ли группа ресурсной или истощающей.

Хороший координатор умеет:

- замечать ранние признаки выгорания;
- давать волонтеру право на отдых и паузу;
- поощрять открытость в группе;
- организовывать регулярные обсуждения;

- не поощрять гиперактивность и подвиги;
- напоминать о праве волонтера быть живым и уязвимым;
- уважать границы каждого участника.

Он не превращает волонтера в винтик системы. Он видит в нем человека. И строит пространство, в котором можно быть в ресурсе. Где можно уйти и вернуться. Где можно замедлиться. Где можно сказать: “Я больше не могу!” — и услышать в ответ: “Это нормально!”.

Одна из задач координатора — не возлагать на одного человека слишком много. Даже если он очень активный, добрый, отзывчивый. Особенно тогда. Потому что именно такие люди чаще всего сгорают — тихо, без жалоб, просто исчезают.

Координатор может вводить правила безопасности: например, “не больше 3 посещений в неделю”, “обязательно отпуск 1 месяц в год”, “регулярная супервизия обязательна” и т.д. Эти формальные рамки защищают волонтеров — даже если кто-то из них не привык заботиться о себе сам.

### **Выгорание координатора**

Эта тема редко проговаривается, но она реальна. Координаторы, особенно в небольших НКО, нередко испытывают множественное давление: от подопечных, от волонтеров, от руководства, от самих себя. Они отвечают за организацию, за атмосферу, за мотивацию, за соблюдение правил. И часто делают это в одиночку.

У координатора тоже может наступить момент, когда он больше не чувствует радости. Он начинает раздражаться на волонтеров, обижаться на подопечных, уставать от сообщений, избегать общения. Он чувствует вину за то, что перестал гореть делом. Он может начать сомневаться в себе: “Может, я плохой лидер?”. Или наоборот — уходит в гиперконтроль, старается вытащить всех, тратит последние силы.

Признаки выгорания у координатора — те же: усталость, апатия, раздражительность, чувство бессмысленности, потеря интереса. И здесь тоже нужен контакт, поддержка, пространство для восстановления. Координатор имеет право на слабость. И на то, чтобы сказать: “Я тоже нуждаюсь в заботе”.

Иногда координатору помогает делегирование: передача части задач другим, организация дежурных по группе, совместная подготовка встреч. Иногда — супервизия или внешний наставник. Главное — не тащить все в одиночку.

### **Как создать культуру бережного волонтерства**

Профилактика выгорания — не только дело каждого волонтера. Это задача всей команды и всей организации. Атмосфера внутри группы, стиль общения, принятые установки — все это либо способствует сохранению ресурса, либо подталкивает к выгоранию.

Чтобы волонтерская группа была живой и устойчивой, в ней должна действовать культура бережности. Это не просто набор правил, а общее согласие на то, что:

- усталость — нормальна;
- пауза — допустима;
- помощь — не обесценивает, а поддерживает;
- искренность — важнее показной силы;
- отказ от перегрузки — это забота, а не слабость.

Культура бережности — это когда волонтер может открыто сказать: “Я устал!” — и услышать в ответ: “Спасибо, что сказал. Давай подумаем, как тебя поддержать”. Это когда координатор не поощряет героизм, а учит слушать себя. Это когда в группе есть место и радости, и грусти, и тишине, и юмору.

Формирование такой культуры — процесс. Он требует внимания, времени, усилий. Но именно он делает волонтерство не одноразовой акцией, а настоящей частью жизни. В атмосфере безопасности и принятия человек может быть собой, а значит — быть полезным.

### **Что может сделать волонтерская организация**

Руководители проектов и НКО в целом также играют ключевую роль в профилактике выгорания. У них в руках — ресурсы, решения, примеры. Именно они могут заложить в структуру проекта элементы, защищающие волонтеров от перегрузки.

Вот что может делать организация:

- включить тему выгорания в начальное обучение волонтеров;
- организовать регулярные встречи, где обсуждаются не только задачи, но и состояния;
- приглашать специалистов — психологов, супервизоров, фасилитаторов;
- формировать адекватные ожидания: не героизм, а участие;
- создавать условия для обратной связи — вверх и вниз;
- уважать право волонтера на перерыв, изменение формата, завершение деятельности;

- давать честную информацию о трудностях, а не только о миссии;
- беречь и координаторов, поддерживая их регулярным ресурсом и возможностью делегировать.

Чем более человек ощущает, что его вклад замечен и принят, тем больше у него внутренней готовности продолжать. Когда же человек чувствует, что он обязан, “без него все рухнет!”, “не имеет права уйти!” — это прямой путь к выгоранию. Любовь к делу не должна становиться ловушкой.

Эмоциональное выгорание — не ошибка, не слабость, не признак того, что человек не справился. Это естественная реакция живого человека, который долгое время отдает силы, но не успевает их восстанавливать. Это то, что может случиться с каждым — даже с самым опытным, даже с самым мотивированным, даже с тем, кто очень любит свою группу и дело.

Именно поэтому тема выгорания должна быть нормальной частью разговора внутри каждой волонтерской команды. О ней нужно говорить открыто — без стыда, без страха, без давления. Нужно учить волонтеров замечать свои состояния, просить о помощи, делать паузы. Нужно напоминать координаторам: выгорают не только волонтеры.

Главное — помнить: забота о себе и друг о друге не мешает волонтерству. Она делает его возможным. Она превращает одноразовую акцию в устойчивую практику. Она дает силы возвращаться — снова и снова. Именно так добровольчество становится не разовой попыткой сделать добро, а настоящей частью жизни.

Волонтер, который умеет беречь себя, остается в деле надолго. Он делится не только временем, но и внутренней ясностью, устойчивостью, вниманием к другому. И в этом — самая глубокая суть социального волонтерства: быть рядом, по-настоящему, надолго, сохраняя и себя, и того, кто рядом.

## Глава 11. Супервизия - система поддержки координаторов

В этом пособии мы почти не затрагиваем тему поддержки и сопровождения координаторов. Это отдельный, большой, профессиональный разговор. И все же мы не хотим, чтобы у читателя сложилось впечатление, что координатор «висит в воздухе» и сам должен заботиться о себе. Мы написали дополнительную главу, в которой рассказываем о нашем опыте. В Движении «Даниловцы» с 2018 года успешно развивается система супервизии для координаторов волонтерских групп.

### 1. Что такое супервизия координаторов и кто такой супервизор?

Супервизия координаторов — это форма профессиональной поддержки, при которой более опытный специалист (супервизор) помогает координатору. В контексте Движения супервизор — наставник, партнер и проводник.

Отношения между координатором и супервизором строятся на принципах доверия и партнерства. Супервизор не подчиняет, а поддерживает; не командует, а сопровождает. Его миссия — не создать «идеального» координатора, а помочь каждому раскрыть свой потенциал, найти свой уникальный стиль работы и стать устойчивым и эффективным лидером своей волонтерской группы.

Сегодня в Движении «Даниловцы» работает пять супервизоров, каждый из которых сопровождает шесть-семь координаторов, образуя своего рода «зонтик» (метафора защиты и охвата). Таким образом у каждого координатора есть свой супервизор и все координаторы получают супервизорскую поддержку. Командой супервизоров управляет руководитель супервизорской группы.

Супервизор координаторов волонтерских групп — это человек, который:

- Видит целое. Он понимает не только конкретную проблему координатора, но и видит ее в контексте всей волонтерской группы, учреждения и миссии движения. Он помогает координатору в случае необходимости выйти за рамки текущего кризиса и увидеть более широкую картину.

- Является носителем опыта и знаний. Супервизор обладает богатым практическим опытом и знаниями, которые он может передать координатору. Он знает, как решались похожие ситуации в прошлом, какие ресурсы и инструменты могут помочь.
- Создает безопасное пространство. Это пространство, где координатор может быть честным, уязвимым, делиться своими страхами, сомнениями и даже ошибками без страха осуждения. Здесь ценится не безупречность, а искренность и готовность к росту.
- Задает правильные вопросы. Вместо того чтобы давать готовые ответы, супервизор помогает координатору самому найти решение. Он задает вопросы, которые стимулируют рефлексию, помогают структурировать проблему и увидеть новые пути ее решения.
- Содействует профилактике выгорания. Одна из ключевых задач супервизора — своевременно замечать признаки эмоционального истощения у координатора и помогать ему восстанавливать свои силы. Он напоминает о важности заботы о себе и помогает находить баланс между отдачей и восстановлением.

## 2. Цель и задачи супервизии

Главная цель супервизии — обеспечить устойчивость и качество социального волонтерства. Супервизия работает на нескольких уровнях, выполняя следующие ключевые задачи:

- Поддержка координатора как личности. Помощь в профилактике и преодолении эмоционального выгорания, снятие стресса, восстановление внутренних ресурсов. Супервизор помогает координатору сохранять баланс между личной жизнью и волонтерской деятельностью, уважать свои границы и заботиться о себе.
- Профессиональное развитие координатора. Повышение компетенций в управлении волонтерской группой, работе с подопечными, взаимодействии с учреждениями и решении конфликтных ситуаций. Супервизор помогает координатору учиться, анализировать сложные кейсы и находить новые, более эффективные подходы к работе.
- Обеспечение качества и безопасности волонтерской помощи. Контроль за соблюдением ценностей и базовых принципов Движения, предотвращение рисков и ошибок, которые могут навредить подопечным, волонтерам или

репутации организации. Супервизор помогает координатору видеть «слепые зоны» и своевременно корректировать свою деятельность.

- Обратная связь для руководства. Супервизоры являются важным каналом коммуникации между работой на местах и управляющей командой Движения. Они собирают информацию о потребностях координаторов, системных проблемах и предложениях по улучшению работы, что позволяет руководству принимать взвешенные и эффективные решения.
- Создание и развитие сообщества координаторов, где они могут обмениваться опытом, поддерживать друг друга, чувствовать себя частью единой команды. Это снижает чувство изоляции и повышает общую устойчивость движения.

Супервизия — это не просто «помощь координаторам», а ключевой элемент инфраструктуры, которая делает социальное волонтерство надежным, устойчивым и по-настоящему человеческим. Это инвестиция в людей, которые каждый день вкладывают свои силы и душу в помощь тем, кто в ней больше всего нуждается.

### 3. Как работает супервизия?

Система супервизии работает на нескольких уровнях одновременно, сочетая индивидуальную поддержку, групповую работу и системное управление.

- Индивидуальные еженедельные созвоны. Основа системы — еженедельные индивидуальные созвоны между супервизором и каждым координатором. Это личный диалог и глубокая поддержка. По сути доверительный разговор, который длится от 15 до 60 минут. Супервизор задает вопросы, которые помогают координатору осмыслить прошедшую неделю, а не просто пересказать события.

Супервизор использует вопросы, а не советы. Вместо того чтобы сказать: «Ты должен сделать так!», он спрашивает: «Как ты видишь выход из этой ситуации?», «Что ты можешь сделать?», «Какую ответственность ты готов взять?». Это развивает компетенции координатора, делая его более самостоятельным и уверенным в своих силах.

- Групповые встречи «зонтика»: сообщество и горизонтальные связи. Встречи «зонтика», длятся 1,5-2 часа и проходят очно в офисе движения или онлайн. Так создается уникальное пространство горизонтальной поддержки. Формат встреч гибкий и строится вокруг актуальных запросов группы, но обычно включает: обсуждение текущих событий и проблем,

рассказы о волонтерах, разбор кейсов, вопросы о личном состоянии координаторов, обсуждение административных вопросов.

На встречах «зонтиков» координаторы учатся друг у друга, поддерживают, делятся ресурсами. Они перестают быть одиночками и становятся частью устойчивого сообщества профессионалов. Супервизор на этих встречах выступает не как начальник, а как фасилитатор — человек, который создает безопасное пространство для диалога, следит за регламентом и помогает группе находить собственные ответы.

- **Курирование учреждений: системная поддержка и решение проблем**

Супервизор в отношении волонтерских групп своего рода менеджер, который снимает с координатора груз внешних проблем, позволяя ему сосредоточиться на главном — на подопечных и волонтерах. Супервизор берет на себя взаимодействие с руководством социальных и медицинских учреждений, решает сложные административные вопросы, которые координатор не может или не должен решать самостоятельно. Супервизор периодически лично посещает учреждение вместе с координатором и волонтерской группой. Это позволяет ему «пощупать» реальность, увидеть специфику места, познакомиться с персоналом и понять, с какими вызовами сталкивается координатор на местах.

## **4. О встречах супервизоров**

Супервизоры сами нуждаются в поддержке и развитии. Для этого «супервизор супервизоров» — руководитель супервизорской группы проводит ежемесячные встречи всех супервизоров движения на которых участники:

- решают общие организационные вопросы;
- обмениваются опытом и сложными кейсами;
- получают методическую поддержку от руководителя супервизорской группы;
- обсуждают внутренние темы — выгорание, мотивацию, личные границы.

Это пространство профессионального роста, где супервизоры учатся друг у друга, чувствуют поддержку и видят себя частью единой организации.

## 5. Принципы и правила: основа доверительной работы

Вся система супервизии держится на нескольких ключевых принципах, сформулированных самими супервизорами.

- Всегда будьте рядом. Координатор должен знать, что в любой момент может обратиться за помощью.
- Слушайте и спрашивайте. Главное — не давать готовые ответы, а помогать координатору найти их самому.
- Советуйте, но не давите. Уважайте автономию координатора и его право на собственный выбор.
- Храните секреты. Конфиденциальность — основа доверия. Информация, полученная от координатора, не разглашается без его согласия.
- Прокачивайтесь. Супервизор должен постоянно учиться и развиваться, чтобы быть полезным.

Эти принципы создают атмосферу партнерства, а не контроля. Супервизор — это не инспектор, пришедший с проверкой, а союзник, который держит «зонтик» над координатором, защищая его от дождя проблем и помогая расти под солнцем возможностей.

Таким образом, организация супервизии — это единство индивидуальной глубины, групповой силы, системной поддержки и профессионального развития. Это живая, дышащая система, которая адаптируется под нужды каждого координатора и обеспечивает устойчивость всей волонтерской деятельности движения.

## 6. О работе с конфликтами и кризисами

Конфликты в социальном волонтерстве неизбежны. Они возникают между волонтерами, между координатором и учреждением, между подопечными и персоналом, а иногда — внутри самого координатора, когда его личные ценности сталкиваются с требованиями системы. Супервизор подходит к конфликту не как судья, а как фасилитатор, чья цель — не найти виноватого, а восстановить устойчивость процесса.

Принципы работы супервизора в конфликтных ситуациях:

- Защита подопечных. Супервизор несет не только ответственность за организацию процессов и поддержку волонтеров, но и за благополучие подопечных. Именно он обязан обеспечить такую систему

взаимодействий, в которой риск вреда для подопечных будет минимальным, а возникшие проблемы — замечены, зафиксированы и исправлены.

- Эмоциональное принятие. Первая задача супервизора — стать «громоотводом» для эмоций. Он не обесценивает чувства участников, не торопится решать, а сначала принимает, удерживает, нормализует тревогу, гнев или вину.
- Тройная лояльность. Супервизор удерживает баланс интересов трех сторон: учреждения, координатора и волонтерской организации. Он не встает на чью-то сторону, а ищет решение, при котором ни одна из сторон не оказывается разрушенной.
- «Разворачивание» конфликта в конструктивное русло. Супервизор не экстренно тушит конфликт, а переводит его в область понимания и возможного конструктива. Он помогает сторонам осознать суть проблемы, свои роли в ней и прийти к новым правилам. Он превращает «инцидент» в возможность развития.

## 7. Супервизия как система предотвращения выгорания

Одна из самых важных функций супервизии — профилактика эмоционального выгорания координаторов. Координаторы находятся в центре множества пересекающихся потоков: эмоции подопечных, запросы волонтеров, требования учреждения, ожидания руководства. Это создает огромную эмоциональную нагрузку, которая, если ее не снимать, приводит к истощению.

Супервизор работает с выгоранием на нескольких уровнях.

- Диагностика. Супервизор учится замечать ранние признаки выгорания у координатора: усталость, раздражительность, снижение мотивации, чувство бесполезности.
- Поддержка. Супервизор создает безопасное пространство, где координатор может быть уязвимым, поделиться своими страхами и сомнениями, не боясь осуждения.
- Содействие в восстановлении. Супервизор помогает координатору найти способы восстановления: отдохнуть, сменить деятельность, обратиться к психологу, найти баланс между личной жизнью и волонтерской деятельностью.

- Рефлексия. Супервизор помогает координатору осмыслить свою деятельность, по-новому взглянуть на прежние смыслы, найти новые источники вдохновения.

## ЧАСТЬ 2.

# УЧЕБНЫЙ КУРС ПО ПОДГОТОВКЕ КООРДИНАТОРОВ. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И РЕКОМЕНДАЦИИ

*ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ОРГАНИЧНО  
ВЫСТРОЕНЫ В СООТВЕТСТВИИ С  
ТЕОРЕТИЧЕСКИМИ ОСНОВАНИЯМИ.*



# Введение в учебный курс

## Как появился курс?

Этот учебный курс по подготовке координаторов волонтерских групп возник как результат многолетней работы Добровольческого движения «Даниловцы». Изначально он был разработан для передачи опыта действующих координаторов новым добровольцам движения, которые хотели взять на себя руководство той или иной волонтерской группой. Курс назывался «Школа координаторов» и предназначался для внутреннего использования, чтобы помочь новичкам освоить управление волонтерскими коллективами на основе накопленного практического опыта.

Со временем это обучение стало доступным для представителей других некоммерческих организаций. Оказалось, что основы, на которых строится программа, — это универсальные темы, актуальные для всех, кто работает в логике социального волонтерства. Темы курса были взяты эмпирически, из опыта работы координаторов волонтерских групп движения.

Акцент в курсе делается на вещах, которые осваиваются именно в опыте. Эти элементы организуют и систематизируют практический опыт, делая ценности и традиции социального волонтерства, как их понимают в движении, доступными для передачи, трансляции и воспроизведения другими людьми.

## Цели обучения

- **Формирование осознанной позиции координатора** — помочь участникам осознать, что координаторство в социальном волонтерстве — это не просто выполнение набора обязанностей, а особая роль, требующая понимания своих границ, возможностей и личного стиля управления. Курс стремится к тому, чтобы будущие координаторы не заучивали шаблонные решения, а развивали собственное видение, основанное на ценностях социального волонтерства. Осознанность позволяет координатору гибко реагировать на изменения в группе, учитывать индивидуальные особенности волонтеров и подопечных, а также избегать выгорания, понимая свои ресурсы и ограничения.

- **Передача ценностей и традиций социального волонтерства.** Курс направлен на то, чтобы участники усвоили ключевые принципы социального волонтерства, такие, как добровольность, фокус на подопечных, уважение к ограниченности ресурсов волонтеров. Эти ценности становятся основой для выстраивания этичной и эффективной работы. Передача ценностей обеспечивает единый подход в работе волонтерских групп, создавая атмосферу доверия и уважения, что особенно важно в эмоционально нагруженной среде социального волонтерства.
- **Создание пространства для творческой самореализации координаторов.** Курс дает участникам возможность реализовать свои идеи и ценности через организацию волонтерской деятельности, не ограничивая их жесткими рамками. Это позволяет координаторам видеть результаты своего труда и оставаться мотивированными. Творческая свобода компенсирует высокую ответственность и трудозатраты координаторов, делая их работу личным проектом, который приносит удовлетворение и вдохновляет на долгосрочную вовлеченность.

## Задачи курса

- **Снятие лишнего груза ответственности.** Курс помогает участникам избавиться от иллюзии, что координатор должен быть супергероем, выполняющим все задачи на 150%. Участники учатся определять границы допустимого и возможного, чтобы избежать перегрузки. Многие новички приходят с завышенными ожиданиями от себя, что может привести к быстрому выгоранию. Задача курса — показать, что координатор — это человек, который может и должен работать в своих ресурсах.
- **Формирование понимания ключевых тем и проблем.** Курс знакомит участников с основными аспектами социального волонтерства: потребности подопечных, мотивация волонтеров, аксиомы волонтерства, работа в учреждениях, профилактика выгорания. Участники учатся видеть эти темы как часть своей деятельности и выработать к ним собственное отношение. Понимание ключевых тем дает координаторам целостную картину их роли, позволяя ориентироваться в сложных ситуациях и принимать обоснованные решения.
- **Развитие практических навыков управления.** Курс учит конкретным инструментам: проведению собеседований с волонтерами, созданию

правил группы, разрешению конфликтов, составлению соглашений с учреждениями. Участники получают опыт применения этих навыков через упражнения и обсуждения. Практические навыки позволяют координаторам эффективно организовывать работу группы, минимизировать недопонимания и обеспечивать устойчивость волонтерской деятельности.

- **Запуск процесса осмысления личного стиля координатора.** Участники курса начинают процесс рефлексии, чтобы понять свои сильные стороны, точки роста и особенности, которые влияют на их стиль управления. Это помогает выстраивать взаимодействие с волонтерами, учитывая собственную индивидуальность. Осознание личного стиля делает работу координатора более естественной и устойчивой, так как он опирается на свои сильные стороны, а не пытается соответствовать идеальному образу.
- **Создание атмосферы доверия и поддержки.** Курс формирует безопасное пространство, где участники могут делиться опытом, обсуждать трудности и находить поддержку у ведущих и других участников. Это способствует созданию сообщества единомышленников. Атмосфера доверия важна для обучения, так как социальное волонтерство связано с эмоциональной вовлеченностью. Участники, чувствуя поддержку, охотнее делятся опытом и учатся друг у друга.

## Кому адресован курс?

Учебный курс по подготовке координаторов волонтерских групп разработан для очень разных участников, объединенных интересом к социальному волонтерству. Он ориентирован на людей с непохожим опытом и целями, что делает его универсальным инструментом для тех, кто хочет эффективно управлять волонтерскими группами. Обучение предлагает каждому возможность найти пользу в зависимости от их опыта, мотивации и задач.

Курс будет полезен:

- Новичкам без опыта волонтерства, искренне и глубоко интересующихся социальным волонтерством, имеющим желание и готовность взять на себя ответственность за управление волонтерской группой. Отсутствие предубеждений об идеальном волонтерстве позволяет новичкам впитывать предложенные подходы и формировать свое видение. Курс поможет им

почувствовать, что координаторство — посильная задача, если есть адекватность и желание учиться.

- Волонтерам, желающим стать координаторами. Часто это люди, которые уже имеют опыт взаимодействия с подопечными и готовы к большей ответственности. Обучение даст структурированное понимание роли координатора, отличающееся от роли рядового волонтера.
- Представителям некоммерческих организаций, которые имеют опыт в благотворительности или управлении, но не в социальном волонтерстве. Курс покажет, что традиционные методы управления (например, иерархические структуры) не работают в социальном волонтерстве и предложит работающую систему организации волонтеров.
- Координаторам, уже работающим с волонтерскими группами, но испытывающим трудности или желающим повысить квалификацию. В такой ситуации оказываются волонтеры, которые по необходимости взяли на себя руководство волонтерской группой, не понимая всей специфики этой роли. Курс поможет систематизировать их опыт, осознать недостатки и найти новые подходы к управлению.

## Как организовано обучение и почему оно именно такое?

Обучение организовано таким образом, чтобы сочетать теоретические знания, практические навыки и рефлекссию, создавая пространство для формирования осознанной позиции координатора.

Организационные элементы учебного курса:

- Анкетирование и собеседования. Перед началом курса участники проходят анкетирование и, при необходимости, собеседование (индивидуальное или групповое). Анкеты помогают отсеять тех, чьи цели не соответствуют программе, а собеседования дают возможность познакомиться с участниками и их организациями. Анкетирование и собеседования позволяют сформировать учебную группу, ориентированную на социальное волонтерство, и избежать траты времени тех, кто ищет иные знания. Групповые собеседования также способствуют знакомству участников друг с другом, создавая основу для совместной работы.
- Смешанный формат (офлайн и онлайн). Курс проводится в гибридном формате, комбинируя очные занятия и онлайн-встречи. Очные занятия проводятся для непосредственного взаимодействия, а онлайн — для

теоретических блоков и упражнений, требующих осмысления. Живое личное участие важно для формирования доверия, обмена опытом и создания атмосферы сообщества, что особенно ценно в социальном волонтерстве. Онлайн-формат расширяет доступность, позволяя участвовать людям из разных регионов, и подходит для задач, связанных с рефлексией и обсуждением, снижая временные и финансовые затраты.

- Модульная структура курса. Курс состоит из последовательных тематических блоков, начиная с базовых аксиом социального волонтерства, затем переходя к работе с подопечными, волонтерами, учреждениями и, наконец, к личным особенностям координатора и профилактике выгорания. Каждый блок включает теоретическую часть, практические упражнения и обсуждения. Такой подход позволяет постепенно погружать участников в сложную логику социального волонтерства, начиная с безопасных тем (например, подопечные), где у большинства есть опыт, и переходя к более сложным аспектам управления и самоанализа. Это помогает участникам перестроить мышление и освоить новые подходы без перегрузки.
- Домашние задания и самостоятельная работа. Курс не ограничивается встречами. Между занятиями участники получают небольшие задания, которые помогают закрепить материал и связать его с личным опытом, а также увидеть, как курс соотносится с его реальной жизнью. Это превращает обучение в процесс, встроенный в личный и профессиональный опыт, а не оторванный от практики.

Длительность учебного курса и количество занятий основаны на опыте. Оптимальная продолжительность курса — до 2-х месяцев. За это время участники успевают пройти все ключевые темы, попробовать себя в практических упражнениях, поделиться опытом и подготовиться к роли координатора.

Структура обучения следующая:

- 14–16 учебных занятий, длительностью по 70-90 минут.
- встречи проходят 1–2 раза в неделю,
- курс открывается вводной встречей, где происходит знакомство с участниками и задаются цели и формат обучения,
- завершается финальным занятием с подведением итогов и вручением сертификатов.

Такой ритм достаточно интенсивный, чтобы поддерживать внимание и вовлеченность, и в то же время оставляет пространство для обдумывания, домашних заданий и самостоятельной работы.

## Логика и содержание учебного курса

Любой учебный курс всегда ограничен во времени. Он не может охватить абсолютно все, что связано с темой, а должен решать конкретную задачу. В нашем случае задача четкая: подготовить координатора волонтеров к выполнению своей роли.

Координатор — это не абстрактная фигура, а реальный человек, которому предстоит работать с группой добровольцев, взаимодействовать с подопечными, решать организационные задачи и одновременно поддерживать мотивацию команды. Именно поэтому курс не превращается в бесконечный набор лекций или справочных материалов: он сконцентрирован на том, что действительно необходимо для старта и устойчивой работы координатора.

Чтобы понять, почему учебный курс состоит из предложенных в этом пособии занятий, следует различать три уровня функционала координатора:

- **Функции, которым учить не нужно.** Это то, что уже умеет любой взрослый, образованный и социально активный человек. Например, вести список участников, сделать фотографии на встрече, убрать помещение после мероприятия. Этому можно не учить в рамках курса: такие навыки формируются в жизни и не требуют специальных занятий.
- **Функции, которые можно освоить с помощью инструкций.** Это действия, которые поддаются алгоритмизации. Например, заполнить отчет по шаблону, оформить документы для допуска в учреждение, закупить материалы по списку. Здесь достаточно памятки или пошаговой инструкции: особого учебного времени такие задачи не требуют.
- **Функции, требующие системного обучения.** Это та часть деятельности, которая составляет сердце координаторской роли. Она связана с организацией помощи благополучателям, отношениями между людьми, с формированием атмосферы в группе, с поддержкой волонтеров, с решением конфликтов, с работой с мотивацией. Эти задачи требуют понимания, анализа, личной включенности. Именно вокруг этого блока и строится программа курса.

Чтобы обучение было не абстрактным, а практически применимым, в его программу включены только те занятия, которые прямо соотносятся с ключевыми задачами координатора. В совокупности они создают целостное пространство подготовки — от базовых представлений до личного осмысления роли.

Учебные занятия курса:

- Логика социального волонтерства;
- Аксиомы социального волонтерства;
- Волонтеры и подопечные;
- Формы работы с подопечными в социальном волонтерстве;
- Границы ответственности волонтера;
- Роль, место и функционал координатора в социальном волонтерстве;
- Собеседование с волонтерами;
- Отказ волонтеру на собеседовании;
- Сопровождение волонтеров;
- Создание и развитие волонтерского сообщества (группы);
- Правила волонтерской группы;
- Координатор волонтерской группы в государственном учреждении;
- Выгорание и ресурсы;
- Личный стиль координатора;

Обучение включает именно то, что составляет «ядро» координаторской позиции. Все второстепенное — то, что можно освоить по инструкциям или довести самостоятельно, — остается за пределами программы.

## Виды и форматы учебных занятий

Программа построена так, чтобы каждый участник не только получал информацию, но и проживал ее через собственный опыт, делился своими наблюдениями и находил решения совместно с другими. Обучение — это не лекции в традиционном понимании, а процесс совместного анализа, обсуждения и поиска.

Методика занятий опирается на несколько форматов, каждый из которых имеет свою цель и логику применения.

### Общие дискуссии

Одной из самых распространенных форм являются **групповые дискуссии**. Ведущий задает вопрос или обозначает тему, а участники по очереди делятся своими наблюдениями и мыслями. Такие обсуждения позволяют сформировать общее поле, услышать разные позиции и начать совместное размышление.

Здесь важно, что ведущий не дает «правильного» ответа. Его роль — модерировать процесс, поддерживать баланс между участниками, поощрять разнообразие мнений. Ведущий не говорит: «Это правильно» или «Это неправильно», а делится своим опытом: «Мы пробовали так — у нас получилось», или наоборот: «Мы пробовали иначе — и столкнулись с трудностями». Такой прием снимает страх ошибки и показывает, что координаторская практика всегда многообразна.

Общие дискуссии могут строиться по-разному: как обмен мнениями на весь круг или как серия ответов на конкретный вопрос. Главное, что каждый участник чувствует себя включенным и понимает, что его опыт важен.

### Работа в малых группах

Помимо обсуждений всем составом, нередко используются **мини-группы**. Участников делят на 3–5 человек и дают задание: рассмотреть ситуацию,

обсудить вопрос или выработать решение. После этого каждая группа представляет результаты всем.

Такой формат имеет несколько преимуществ. Во-первых, он дает возможность высказаться даже тем, кто не склонен активно участвовать в больших дискуссиях. Во-вторых, он позволяет углубиться в обсуждение: в малой группе проще обмениваться личными историями, задавать вопросы, искать примеры.

Важно, что группы могут формироваться по разным критериям: иногда участников смешивают случайно, иногда объединяют людей из одной организации или, наоборот, специально делят так, чтобы опыт был максимально разным. Это дает участникам возможность увидеть разные перспективы и познакомиться с разнообразием координаторских практик.

## Опросы и структурированные обсуждения

Нередко используется формат **опроса**. Суть его в том, чтобы собрать от группы все возможные варианты ответа на вопрос. Например: «Какие формы взаимодействия с подопечными вы знаете?» или «Какие способы поддержки волонтеров встречались в вашей практике?». Участники называют варианты, ведущий фиксирует их на доске или в документе, а затем вместе с группой анализирует и дополняет список.

Этот прием помогает увидеть богатство опыта и убедиться, что многие решения уже есть «внутри» самой группы. Кроме того, ведущий может структурировать ответы: распределить их по столбцам (например, что применимо офлайн, а что возможно онлайн) или показать логику последовательности. Важно, чтобы участники сами увидели системность там, где сначала был лишь перечень отдельных идей.

Иногда используются структурированные обсуждения для восстановления логики процесса. Например: «С чего начинается работа координатора с новым волонтером? Что происходит дальше? Каковы ключевые этапы?». Участники предлагают свои варианты, ведущий помогает выстроить их в последовательность, добавляет недостающие элементы и поясняет причинно-следственные связи. Такой метод тренирует способность видеть процесс целиком и помогает будущим координаторам ориентироваться в реальной практике.

## Мозговые штурмы

Особое место занимают **мозговые штурмы**. Их цель — генерация новых идей, особенно в ситуациях, когда стандартных решений недостаточно. Участникам предлагается проблемная ситуация, например: «Группа координатора пришла в учреждение, но по какой-то причине их не пускают к подопечным. Что делать в этой ситуации?».

Группа делится на подгруппы, каждая придумывает свои варианты решений. На первом этапе фиксируются любые идеи, даже самые необычные. Затем происходит «отсев»: участники выбирают те, что реально можно воплотить. В финале каждая подгруппа представляет свой результат всей аудитории.

Такой формат мотивирует участников, дает им возможность проявить креативность и почувствовать, что даже в сложных ситуациях всегда есть несколько путей. Он также показывает, что координатору важно быть готовым к непредвиденным обстоятельствам и уметь мобилизовать группу для поиска решений.

## Личностный шеринг

Одной из самых ценных форм работы является шеринг личного опыта. Этот формат отличается от обсуждения мнений: здесь речь идет именно о переживаниях и личном внутреннем опыте самого участника. Темы могут быть очень личными — от первых страхов при входе в координаторскую роль до признаков эмоционального выгорания или трудностей в общении с подопечными.

Шеринг требует особой атмосферы доверия. Его нельзя проводить в начале курса, когда участники еще не знакомы и не чувствуют себя в безопасности. Обычно он применяется ближе к концу программы, когда группа уже сложилась как сообщество. Ведущий следит за тем, чтобы не возникало перекрестных оценок или критики, а каждый участник имел возможность высказаться и получить эмоциональную поддержку.

Такие занятия помогают не только самим говорящим, но и всей группе. Участники начинают ощущать, что их трудности общие, что они не одиноки.

Совместное обсуждение формирует доверие и укрепляет командный дух, что потом становится моделью для их будущих волонтерских групп.

## Практические кейсы и упражнения

Наряду с обсуждениями и шерингами используются кейсы и практические задания. Они основаны на реальных ситуациях, с которыми сталкивались координаторы. Например, как организовать помощь, если в группе волонтеров возник конфликт? Как распределить нагрузку, если количество подопечных растет, а число добровольцев ограничено?

Участники работают над решением таких задач в малых группах или всем составом. Ведущий помогает им рассматривать разные варианты, обсуждать последствия и выбирать наиболее устойчивые стратегии.

Кейсы позволяют «прожить» опыт до того, как участник столкнется с ним в реальной практике. Это снижает тревогу и дает уверенность: если ситуация повторится, у координатора уже будут готовые подходы. Кроме того, упражнения позволяют каждому увидеть, как он реагирует на трудные обстоятельства и какие ресурсы использует.

## Теоретические вводные

Хотя курс в основном строится на практике и обсуждениях, в нем есть и теоретические блоки. Однако они не напоминают лекции в традиционном смысле. Ведущий не пересказывает заранее заготовленный материал, а делится тем, что считает важным именно в данный момент.

Такая подача делает теорию живой и лично окрашенной. Участники видят, что ведущий сам включен в процесс, говорит о том, что для него значимо и актуально. Это формирует доверие: теория воспринимается не как оторванная схема, а как результат реального опыта.

Задача этих вводных — не охватить всю информацию по теме, а выделить ключевые ориентиры, задать направление для дальнейших размышлений и обсуждений. Остальное участники прорабатывают сами — через дискуссии, упражнения и собственную практику.

## Сочетание форматов

Обучение координаторов — это сочетание форматов. Общие дискуссии создают поле совместного поиска, работа в малых группах позволяет услышать каждого, опросы и структурированные обсуждения формируют системность, мозговые штурмы развивают креативность, шеринг дает возможность проговорить личный опыт, кейсы тренируют практические навыки, а теоретические вводные задают направление и рамку.

Вместе они образуют целостную методическую систему. Участники не только усваивают знания, но и учатся работать в условиях неопределенности, находить собственные решения, доверять группе и брать на себя ответственность. Именно эти навыки определяют эффективность координатора в реальной волонтерской практике.

# Учебные занятия

Ниже представлены планы четырнадцати учебных занятий и советы по их проведению. Теорию и практические советы для координаторов вы найдете в первой части этого пособия.

## Учебное занятие 1. Логика социального волонтерства

### Первый вариант занятия «Логика социального волонтерства». От потребностей — к помощи.

Этот вариант занятия подходит в первую очередь для координаторов НКО, которые оказывают помощь подопечным в государственных учреждениях, но может применяться и для организаций, оказывающих помощь на дому.

#### Задачи занятия

- Определить специфику волонтерской деятельности в социальных учреждениях (или на дому) и ее отличие от других видов взаимодействия.
- Сформировать установку на обучение, необходимое для эффективного управления волонтерской группой.

**Материалы:** флипчарт, маркеры, стикеры (большие и маленькие), бумага А4, скотч.

#### Шаг 1 . Потребности подопечных

Понимая, какие потребности подопечных остаются без внимания в государственной системе (или в системе семьи подопечного), учащиеся смогут обосновать необходимость волонтерства.

1. Ведущий делит участников на малые группы по категориям подопечных, с которыми они работают или могут работать (например: дети в больницах, дети в сиротских учреждениях, взрослые в социальных домах (ПНИ) и т.п.).

2. Каждая группа получает стикеры. Участники пишут 10-12 потребности подопечных — в чем нуждаются эти люди, что им нужно для максимально полной жизни в данных условиях. На каждом стикере надо написать одну потребность (например: безопасность, хорошая еда, лечение, бытовой уход, личное внимание, возможность для уединения, разговор по душам).
3. Группы по очереди озвучивают свои записи, и ведущий обсуждает каждый озвученный вариант: “Кто по должности должен закрывать эту потребность в учреждении (врач, нянечка, воспитатель, директор, государство, родители и т.д.)”? Если какую-то потребность никто не закрывает — отложите такой стикер в отдельную стопку.
4. Представитель группы озвучивает незакрытые потребности, ведущий клеит все озвученные стикеры всех групп на флипчарт.

Важно: Признаются незакрытыми только те потребности, удовлетворение которых не входит в должностные обязанности сотрудников учреждения (членов семьи подопечного). Если по факту потребность не удовлетворяется, но входит в зону ответственности сотрудников (например, обеспечение питанием, одеждой, предметами ухода или обучение, бытовой уход) — такая потребность не пишется.

5. Ведущий подводит итог: у нас сформировался список «пустых зон» — именно туда приходит волонтер, чтобы дать то, в чем подопечные нуждаются, но что не является ничьей должностной ответственностью — дружба, личное внимание, отношения привязанности, совместный интерес и т.д.

## **Шаг 2. Отклик на потребности — «да» или «нет»**

Ведущий говорит введение: Мы определили, в чем есть нужда у людей, находящихся в стенах госучреждения (или не выходящих за стены квартиры). Вокруг этих стен — целый мир, много народа, проходящие мимо, спешащие по своим делам или свободно гуляющие в свое удовольствие. Все, что нужно подопечным — это не что-то сложное и профессиональное, это простые вещи, понятные и доступные каждому человеку (посидеть рядом, назвать по имени, поиграть в настольную игру).

**Вопрос про «нет».** Ведущий задает вопрос: Почему же люди из большого мира не приходят к подопечным? Давайте подумаем, что мешает обычным людям включиться в помощь подопечным, даже когда у них есть возможность.

1. Те же группы пишут на листе 10 причин, почему человек со стороны не станет помогать подопечным, даже если он знает о проблеме.
2. Затем участники в группах переписывают этот список, ранжируя причины сверху вниз: наверху наиболее значимые причины, ниже — незначительные. На первом месте ставится причина, при наличии которой все остальные значения не имеют. Например: “если человек не хочет или не имеет желания — он не будет помогать, даже если у него есть время, умения и т.д.”.
3. Обсуждение: каждая группа зачитывает свой ранжированный список. Ведущий составляет общий список на флипчарте.
4. Ведущий подводит итог: “Самый главное условие — личное желание помогать, без него остальные условия не играют роли”.

**Вопрос про «да».** Ведущий дает задание: “Но все же есть люди, которые переступают стены, отделяющие подопечных от остального мира. Это люди — волонтеры. Давайте попробуем понять, почему человек может захотеть помогать, откуда берется это желание, при наличии которого другие условия не являются непреодолимыми препятствиями. Наша задача — найти базовые источники внутренней мотивации волонтера”.

1. Вопрос ведущего ко всем участникам для обсуждения в общей группе: “При каких условиях человек может захотеть стать волонтером?”. Варианты фиксируются на флипчарте: эмоциональный отклик, личный опыт, ценности, вера, стремление быть полезным и т.д.
2. Ведущий подводит итог: мотивация волонтера индивидуальна, и координатору важно понимать, что привело в благотворительность каждого волонтера.

### **Шаг 3. Потребности волонтеров**

Ведущий говорит введение: “Волонтеры — это люди из большого мира, откликнувшиеся на нужду подопечных, волонтеры, как мы видим, не какие-то супермены, а такие же — где-то сильные, где-то слабые, часто сами раненые, во многом похожие на подопечных. Только они делают первый шаг навстречу. Давайте попробуем увидеть волонтеров не только как помощников, но и, прежде всего, как людей с собственными потребностями. Именно координатор волонтерской группы должен понимать потребности волонтеров, чтобы они не чувствовали себя обязанными быть супергероями, а просто людьми, дающими заботу и принимающими заботу. Заботиться о волонтерах — это дело координатора, но не только. Где-то забота может и должна исходить из волонтерской группы или даже от подопечного, ну и конечно сам волонтер должен заботиться о себе”.

В тех же группах участники пишут на стикерах потребности волонтера (не как человека, а как волонтера) — 10 потребностей (по 1 потребности на 1 стикере).

Все стикеры клеятся на большую доску по 4 категориям, кто закрывает эти потребности: Подопечный - Волонтерская группа - Координатор - Сам волонтер.

Ведущий подводит итог: координатор НЕ может и НЕ должен закрывать все потребности волонтера. Важно видеть границы ответственности координатора и волонтера и признавать роль самих волонтеров в заботе о себе.

#### **Шаг 4. Потребности координатора**

Ведущий говорит введение: “Вроде понятно, что волонтер — это не супергерой, а тоже человек, со своими потребностями. А координатор? Есть большой соблазн посчитать, что координатор-то и есть тот самый помощник, который только о других заботится. Но это неправильная логика. Если координатор не будет учитывать собственные потребности, ему сложнее будет выстраивать в своей группе коммуникацию подлинной заботы, и он может быстро выгореть. Поэтому нам сейчас надо сделать видимыми задачи и нужды координатора.

Общее обсуждение (сбор вариантов по категориям). Ведущий задает вопрос: “Какие потребности есть у координатора?”. Например, поддержка, информация, уважение, обучение, видимый результат, сообщество и пр. Ведущий записывает и распределяет по категориям (кто может закрывать: НКО, волонтеры, подопечные, сам координатор).

Ведущий подводит итог: Координатор — такой же человек с потребностями. Чтобы он не выгорел, его нужды должны быть признаны и частично закрыты.

#### **Практический результат учебного занятия**

- Участники осознали логику волонтерства как уникальной формы помощи.
- Каждый участник может составить по итогам занятия список незакрытых потребностей своих подопечных, список потребностей волонтеров и свою роль в них.
- Появилось понимание о своих потребностях и необходимости их учитывать.

## Второй вариант занятия «Логика социального волонтерства». От себя к организации

Этот вариант занятия универсальный, так как он основан на личном опыте каждого участника, из которого ведущий выводит специфику социального волонтерства. Но для проведения такого занятия требуется доброжелательный настрой группы по отношению друг к другу и умение ведущего задать безопасную и безоценочную атмосферу и продемонстрировать реальный интерес к каждому участнику. Важно отследить, чтобы, с одной стороны, каждый, кто хочет поделиться своим опытом, был выслушан, и с другой — чтобы тот, кто не готов говорить о себе, не испытывал принуждения к самораскрытию. Всю сделанную индивидуальную работу участник может при желании оставить при себе, не делаясь с другими — в этом тоже будет польза и для него, и для группы.

### Задачи занятия

- Помочь участникам осознать, что лично для них означает волонтерство и зачем они в него пришли.
- На основе личных смыслов вывести общее понимание природы и логики социального волонтерства.
- Сделать видимым внутреннее разнообразие мотиваций волонтеров и найти общую точку опоры.
- Перевести это понимание в ресурсную основу для дальнейшего обучения.

**Материалы:** листы А4, цветные карандаши/маркеры, флипчарт, стикеры, скотч.

### Шаг 1. Индивидуальная работа: «Путь к волонтерству»

1. Ведущий просит участников вспомнить и зафиксировать на листе 3-5 пунктов ответа на вопрос про событие, которое подтолкнуло к тому, чтобы прийти в волонтерство. Это может быть: событие в жизни, встреча с человеком (родитель, учитель, знакомый), прочитанная книга, фильм, случайный разговор, традиции семьи и т.п.
2. После этого ведущий просит написать или нарисовать, что именно они хотели изменить в мире, начав волонтерство? Что хотели уменьшить в этом мире или что привнести? Ради чего участники готовы тратить силы, время и чувства, вкладываться?

При проведении важно поддерживать атмосферу тишины, комфорта, не торопить, дать написать каждому.

## **Шаг 2. Групповой рисунок: «Общий смысл»**

Ведущий просит участников объединиться в мини-группы по 3–5 человек.

1. Каждый в группе показывает свой рисунок/текст (подготовленный во время предыдущего задания) и кратко объясняет, что изображено или написано.
2. Группа ищет общие мотивы, смыслы, чувства, которые повторяются.
3. Ведущий просит каждую группу сформулировать и визуализировать: какой образ, символ, фраза, ассоциация лучше всего отражает смысл их волонтерства?
4. После ведущий просит каждую группу создать один общий образ под названием «Смысл волонтерской деятельности», в который входит и то общее, что есть у всех, и индивидуальные особенности каждого.
5. Каждая мини-группа по очереди показывает и комментирует свой рисунок.
6. Ведущий подводит итог, задавая уточняющие вопросы:
  - Почему выбрали этот образ?
  - Что вы почувствовали, когда искали общий смысл?
  - Какие были сложности?

## **Шаг 3. Обобщение и объяснение специфики социального волонтерства**

Мини-лекция ведущего на тему логики социального волонтерства.

Речь ведущего может быть такой:

Мы увидели сегодня очень разные пути и образы. Это важно. Социальное волонтерство не сводится к одной мотивации или одному способу помощи.

Но есть общее ядро: волонтер приходит туда, где нет «должного» человека, где нет того, кто обязан помогать. Он восполняет недостающее — из своей внутренней потребности.

Волонтерство не про альтруизм или жертву. Это способ проживания своих ценностей через конкретное действие. Это выбор быть рядом.

В этом и заключается специфика социального волонтерства:

- это помощь не по инструкции, а по смыслу.
- это не профессиональная обязанность, а человеческий отклик.
- это работа, которая требует осознанности, а не только добрых намерений.

**Дополнительно:**

Если позволяет время — можно сделать общий коллаж, объединив рисунки всех мини-групп на доске или ватмане. Получится визуальный манифест: “Зачем мы здесь? Ради чего волонтерство?” — это можно сохранить и использовать как ресурсное напоминание.

**Практический результат учебного занятия:**

- Участники сформулировали свой личный смысл волонтерства (в письменном виде или образе) и могут использовать найденный смысл как опору в трудные периоды волонтерства или координации.
- Объяснить другому человеку, чем отличается волонтерство от профессиональной помощи.

## Учебное занятие 2. Аксиомы социального волонтерства

### Задачи занятия

Познакомить участников с базовыми аксиомами социального волонтерства, сформировать понимание их влияния на практическую деятельность и научить применять эти аксиомы как инструмент для эффективной организации волонтерской работы.

**Материалы:** флипчарт или доска, маркеры, стикеры (большие и маленькие), бумага А4, скотч, раздаточные материалы с описанием аксиом (по пунктам).

### Шаг 1. «Волонтер должен»

Для начала работы задача ведущего выявить представления и стереотипы о роли волонтера, которые известны участникам, создать проблемную ситуацию для последующего знакомства с аксиомами, которые опровергают или уточняют эти стереотипы. Алгоритм проведения шага ниже.

1. Индивидуальная работа. Ведущий предлагает каждому участнику взять листок бумаги и написать 10 ответов на вопрос: “Я – волонтер и я – не волонтер. В чем разница?”. Необходимо дать участникам время для размышлений.
2. Сбор ответов. Ведущий просит участников по очереди зачитывать свои ответы. Ведущий фиксирует все озвученные отличия на флипчарте или доске, создавая общий список “Что отличает волонтера от не-волонтера”. Важно поощрять разнообразные формулировки.
3. Индивидуальная работа. Ведущий предлагает участникам перевернуть лист и на обратной стороне написать по 5 тезисов в виде окончания к фразам: “Волонтер должен” и “Волонтер не должен”, с которыми они сталкивались в жизни, читали о них или предполагают, что могут столкнуться. Это могут быть как внутренние убеждения, так и мнения окружающих.
4. Обсуждение тезисов в общем кругу: каждый участник по очереди зачитывает один из своих тезисов вслух, не повторяя то, что уже называли до него. Остальные участники слушают этот тезис с позиции «Я – волонтер» и фиксируют для себя ответы на следующие вопросы:
  - как вам было слышать, что вы должны?

- какие чувства вызывает этот долг?
  - какие действия это от вас требует или предполагает?
  - насколько вы готовы или можете это сделать?
  - что будет, если вы как волонтер не выполните свой долг?
5. Общее обсуждение. Ведущий спрашивает всех: “Как вы относитесь к слову «должен» по отношению к волонтеру? Кому должен волонтер, если должен? Как переживается этот долг? Что, по вашему мнению, регулирует выполнение долга в волонтерстве?”
6. Ведущий подводит итог, обобщая, что многие из этих представлений могут не соответствовать реальности и сильно мешать как отдельному волонтеру, так и организаторам социального волонтерства. Объяснить, что именно для прояснения этих моментов мы будем изучать аксиомы социального волонтерства.

## **Шаг 2. Мини-лекция «Аксиомы социального волонтерства»**

Ведущий представляет участникам систематизировано базовые аксиомы социального волонтерства, основываясь на понимании специфики волонтерской деятельности, и показывает их практическое значение.

Аксиомы следует представить по порядку, поясняя каждую с помощью примеров. Акцентируйте внимание на практических выводах для координатора, которые следуют из каждой аксиомы. Приготовьте раздаточный материал с аксиомами, чтобы участники могли следить и делать пометки.

Пример введения: “Социальное волонтерство требует особого подхода и понимания его специфики. Чтобы эффективно работать с волонтерами, важно осознавать и принимать базовые принципы – аксиомы социального волонтерства. Они помогают понять, как устроена работа волонтеров и как с ними взаимодействовать. Аксиомы – это не просто теория, а практические ориентиры”.

- 1 аксиома. Волонтер свободен и ничем не обязан организатору волонтерской помощи.
  - Содержание. Волонтер – это не работник с нулевой оплатой. Его участие – это акт доброй воли, это дар, а не долг. Он подчиняется правилам или выполняет задачи только на основании добровольного согласия, которое в любой момент может отозвать.
  - Практические выводы для координатора. Способы управления, эффективные в системе «руководитель-сотрудник», в

волонтерстве не применимы. Координатор должен строить отношения на основе доверия, уважения и признания свободного выбора волонтера.

- 2 аксиома. Волонтер пришел помогать не волонтерской организации, а подопечным.
  - Содержание. Цель волонтера – принести пользу тем, кто в этом нуждается, а не удовлетворить запросы или интересы организаторов или учреждения.
  - Практические выводы для координатора. Не имеет смысла привлекать волонтеров на помощь НКО или делать из потребностей самой организации задачу для волонтера. Фокус всегда должен быть на подопечном.
- 3 аксиома. Волонтер – уникальный ресурс для подопечного.
  - Содержание. Волонтер является для подопечного внешним ресурсом – не родственником, не сотрудником, не представителем власти. Он может дать то, что другие не могут, – свободное, неформальное общение, индивидуальное внимание.
  - Практические выводы для координатора. Координатор должен объяснить волонтеру его уникальную роль и не допускать подмены функций волонтера функциями штатных сотрудников.
- 4 аксиома. Ресурс волонтера ограничен.
  - Содержание. Время, силы и эмоциональные ресурсы волонтера не безграничны. Он приходит помочь, но у него есть своя жизнь, семья, работа.
  - Практические выводы для координатора. Координатор должен понимать, что волонтер – это человек, который отдает свою часть жизни. Важно уважать его границы, не перегружать задачами и предлагать отдых, если волонтер устал.
- 5 аксиома. Волонтеры – разные люди.
  - Содержание. Все волонтеры разные, с разной мотивацией, темпераментом, жизненным опытом, уровнем эмпатии. Нет идеального волонтера.
  - Практические выводы для координатора. Координатор должен учитывать индивидуальные особенности каждого волонтера, не сравнивать их между собой и находить подход к каждому.

- 6 аксиома. Волонтеры меняются.
  - Содержание. Мотивация волонтера может меняться со временем, как и его жизненные обстоятельства.
  - Практические выводы для координатора. Координатор должен быть готов к изменениям в команде, проводить регулярные беседы с волонтерами, помогая им рефлексировать свой опыт и адаптировать деятельность к их новым потребностям или возможностям.
- 7 аксиома. Волонтерство – это на время, оно обязательно кончится.
  - Содержание. Волонтерство – это часть жизни человека, а не вся жизнь. Рано или поздно волонтер может уйти, и это нормально.
  - Практические выводы для координатора. Координатор должен быть готов к уходу волонтеров, ценить их вклад, обеспечивать преемственность в работе, чтобы волонтерское дело было непрерывным.
- 8 аксиома. Волонтеры либо делают дело, либо уходят.
  - Содержание. Волонтерство – это осознанный выбор реальных полезных дел. Если волонтер перестает чувствовать смысл, видеть результат своего труда или если возникают длительные перерывы в деятельности, он, скорее всего, уйдет.
  - Практические выводы для координатора. Координатор должен создавать условия, чтобы волонтеры как можно быстрее приступали к реальной деятельности, видели ее результаты и оставались вовлеченными в регулярную посильную помощь. Невозможно иметь «склад» волонтеров, ожидающих задач.

### **Шаг 3. Обсуждение и применение аксиом. Практические выводы для координатора**

1. Групповая работа. Ведущий делит участников на 2-3 малые группы. Каждой группе дает задание выбрать 3-4 аксиомы (или распределяет их так, чтобы каждая аксиома была проработана).
2. Каждая группа обсуждает каждую выбранную аксиому, отвечает на вопросы:
  - какие ваши действия/бездействия как координатора способствуют реализации данной аксиомы?

- какие ошибки в работе координатора могут быть связаны с игнорированием этой аксиомы?
3. Презентация и дискуссия. Ведущий просит каждую группу по очереди представить свои выводы. Ведущий модерировать обсуждение, задает уточняющие вопросы, стимулирует обмен мнениями.
  4. Индивидуальная работа. Ведущий просит каждого участника индивидуально на листке ответить на вопрос: “Какие практические выводы для своей работы координатора вы можете сделать из сегодняшнего занятия?”
  5. Сбор и обобщение. Ведущий собирает все практические выводы в общий список на флипчарте. Комментирует их, основываясь на собственном опыте, дополняя при необходимости. Особое внимание уделяет тезисам:
    - Волонтеры — разные люди, волонтеры меняются.
    - Волонтеру не нужна работа, а нужна полезная и действенная помощь, на которую он согласился.
    - Социальное волонтерство — это добровольный акт временной помощи.
    - Координатор обязан и должен поддерживать волонтеров и уметь работать с ними в группе.
    - Если волонтер не удовлетворяет потребности благополучателя — он уйдет.
    - Если волонтер не удовлетворяет свою собственную потребность — он уйдет.
  6. Ведущий подводит итог, подчеркивая, что аксиомы – это не жесткие правила, а фундамент для построения эффективной, этичной и устойчивой системы социального волонтерства.

### **Практический результат учебного занятия:**

- Участники поняли и могут объяснить основные аксиомы социального волонтерства.
- Научились анализировать ситуации из волонтерской практики с точки зрения аксиом, формулировать и применять на практике выводы, основанные на аксиомах, для более эффективной организации волонтерской деятельности.
- Поняли важность соблюдения аксиом для создания устойчивых волонтерских команд и предотвращения выгорания.

## Учебное занятие 3. Подопечные

### Первый вариант занятия «Подопечные». Волонтеры и подопечные: встреча двух миров.

Этот вариант занятия целесообразно проводить тогда, когда участники уже имеют собственный опыт общения с конкретными подопечными и могут попытаться восстановить для себя их жизненную ситуацию. Занятие направлено на осознание уже существующего опыта и выведение из него инструментов для работы с волонтерами.

#### Задача занятия

Помочь участникам эмпатически погрузиться в жизненную ситуацию подопечных, осознать их повседневные реалии, потребности, а также ожидания от волонтеров. Это способствует формированию глубокого, а не поверхностного понимания роли волонтера.

**Материалы:** листы бумаги по два для каждого участника, ручки/карандаши; флипчарт или доска, маркеры.

#### Шаг 1. Упражнение «Письмо»

Цель упражнения – попытка взглянуть на мир глазами подопечного, насколько участники понимают его жизненную ситуацию. Участникам важно не фантазировать, а попробовать соотнести себя с теми, кому они помогают.

Ведущий раздает каждому участнику два листа бумаги и ручку/карандаш, озвучивает по шагам задание, и участники выполняют его.

1. Представьте себя на месте своего конкретного подопечного (или выберите типичного представителя категории подопечных, с которой вы работаете). Чем ваша ежедневная жизнь будет отличаться от той, которую вы ведете сейчас? Нарисуйте эту жизнь, которая была бы у вас на месте подопечного. Нарисуйте помещение, где вы бы находились, какие-то предметы, которые отражали бы повседневную реальность. Где вы в этом месте? Чем занимаетесь? Кто находится рядом с вами? Не важно, насколько у вас получится правильно нарисовать, главное – представить себе детали.

2. Теперь переверните лист. Представьте, что вам, как подопечному, сказали, что завтра к вам хочет прийти волонтер — незнакомый вам человек, который узнал о вашей ситуации и хочет вас поддержать. Вы можете составить ему послание, о чем-то попросить, что-то сказать. Напишите:
  - что бы вы хотели от волонтера? О чем бы попросили?
  - чего бы опасались от волонтера?
  - что для вас было бы особенно ценно в его приходе?
3. Теперь возьмите второй, чистый лист бумаги. На этот раз вы — не подопечный, а волонтер, который собирается первый раз прийти к этому подопечному, помочь ему, поддержать, хотя подопечный вам не знаком. Составьте послание от волонтера к подопечному:
  - ради чего вы хотите прийти?
  - что вы хотите от подопечного?
  - чего вы опасаетесь от подопечного?
  - что для вас было бы особенно ценно в этой встрече?

## **Шаг 2. Работа в группах**

Ведущий делит участников на группы по категориям подопечных, с которыми они работают, например: дети в больнице, взрослые в социальных домах (ПНИ), дети и молодые люди с ментальными нарушениями, семьи в трудной жизненной ситуации, пожилые люди в «домах престарелых» и т.д.

Каждая группа на основании индивидуальной работы каждого (проделанной на шаге 1) составляет общий список:

- что хотят подопечные от волонтеров?
- чего могут опасаться подопечные?
- что хотят волонтеры по отношению к подопечным?
- чего могут опасаться волонтеры от подопечных?
- ради чего имеет смысл встреча волонтера и подопечного?

Каждая группа презентует результаты на всех. Ведущий собирает их на флипчарт, подводит итог, выделяя общее и показывая разницу ожиданий волонтеров и подопечных разных категорий.

## **Шаг 3. Разработка рекомендаций по работе с подопечными**

Вводная часть: на этом этапе у ведущего есть возможность перевести теоретическое понимание специфики подопечных в конкретные практические рекомендации для координаторов и волонтеров.

Участники продолжают работать в тех же группах. Ведущий просит каждую группу разработать рекомендации для координаторов:

- о чем надо рассказать волонтеру про подопечных перед первым посещением (информация о специфике, особенностях коммуникации, потребностях).
- как при рассказе о подопечных предупредить опасения волонтера, отделив нереалистичные от реальных и дав инструкцию по предупреждению реальной опасности. Например: дети в больнице такие же обычные дети, а не «фарфоровые статуэтки», вы можете не опасаться причинить им вред неосторожным движением, кроме одного случая: у ребенка может быть вставлен катетер в руку или спину, и не стоит прикасаться к месту крепления катетера, пожимать руку или хлопать по спине.
- во время взаимодействия с подопечными на что обращать внимание, чтобы волонтер не делал вещей, вызывающих у подопечных опасения? Какие действия волонтера для/с подопечным стоит останавливать? Например: гиперопека, когда волонтер делает за подопечного то, что подопечный в силах сделать сам; помощь без спроса; установка постоянного «позитива», бестактные вопросы, навязывание своих ценностей, неисполненные обещания и т.д.
- что координатору стоит замечать и поддерживать в общении волонтера и подопечного, что является признаком качественного взаимодействия (например, неторопливость, следование за инициативой подопечного, свобода выражения чувств обоих, искренняя радость от встречи).

Презентация и общее обсуждение. Ведущий просит каждую группу представить свои ключевые выводы и рекомендации. Ведущий модерировать общее обсуждение, дополняет, корректирует, обобщает и подводит итог встречи: как понимание особенности жизни подопечного может стать инструментом управления волонтерской группой.

### **Практический результат учебного занятия**

- Участники стали более глубоко понимать специфику жизненной ситуации и потребностей различных категорий подопечных, структурировали свой опыт взаимодействия с ними и дополнили опытом коллег.

- Разработан набор практических рекомендаций для проведения собеседования с новыми волонтерами и для сопровождения волонтеров в работе с конкретными группами подопечных, на основании которых можно предотвратить риски как для подопечных, так и для волонтеров, и повысить качество общения.

## Приложение к Учебному занятию 3. Примеры посланий подопечных к волонтерам

В рамках учебного занятия важно понимать, какие ожидания, страхи и потребности могут быть у людей, которым оказывается помощь. Ниже представлены примеры посланий от разных категорий подопечных, которые составили учащиеся Школы координаторов волонтерских групп.

### Послание от подопечного волонтеру

#### 1. Дети с ОВЗ в соцучреждениях:

Ты мой волонтер? Как здорово! Приходи ко мне (и только ко мне). Я очень жду, что со мной кто-то будет рядом, потому что мне сложно в этом мире, в силу своих особенностей я не всегда могу сам сделать то, что хочу. Я надеюсь, что ты будешь внимателен и не причинишь мне боли, я буду в безопасности рядом с тобой. Но не стоит все делать за меня, все за меня решать. Я не хочу, чтобы брали мои вещи. Мне будет больно пережить разговоры о моей семье, но я могу с тобой поделиться своим внутренним миром.

Я боюсь, что буду сильно отличаться от тебя, и ты будешь надо мной смеяться или относиться брезгливо. Я боюсь, что не всегда могу найти слова, чтобы поддержать важную тему для тебя. Я не всегда знаю, как правильно с тобой говорить, мы по-разному демонстрируем свои чувства и по-разному выражаем себя, боюсь, ты можешь меня не понять и разочароваться во мне.

Но я готов делиться своим внутренним миром, готов принять тебя как очень важного человека, радоваться тебе от всей души, поверять тебе свои заботы и радости. Я буду тебя принимать таким, как ты есть, ради меня не надо изображать из себя кого-то, потому что только ты настоящий можешь быть моим счастьем, моим другом, моим окном в большой мир. Я буду ждать тебя и радоваться твоему приходу прямо с первого раза. И я хочу, чтобы у меня осталось что-то памятное после нашей встречи.

#### 2. Взрослые в социальном доме (ПНИ)

Уважаемый волонтер!

Я надеюсь, что мы хорошо проведем время, нам будет весело и интересно вместе, и у меня улучшится настроение. Я надеюсь, что ты будешь

приходить ко мне часто, и тогда мы сможем подружиться. Я надеюсь, что ты меня научишь чему-то новому, тому, что я не умею, но хочу это освоить, а у тебя это хорошо получается. Я надеюсь, что ты меня похвалишь, скажешь мне что-то приятное, сделаешь мне личный комплимент. Я надеюсь, что ты учтешь мои интересы и пожелания, когда будешь готовиться ко встрече со мной и придешь ко мне (принесешь колонку для танцев, творческие материалы и так далее).

Мне не понравится, если ты будешь заставлять меня участвовать в том, чего я не хочу делать. Я боюсь, что ты будешь смеяться надо мной; что ты больше не придешь. Что ты будешь трогать меня, когда я не хочу; или будешь меня расспрашивать о моей личной жизни – лезть в душу. Боюсь, что ты будешь меня усиленно жалеть; боюсь, что ты меня не поймешь, а я не смогу объяснить, что я хочу. Боюсь, ты будешь показывать свое превосходство, снисхождение, будешь обращаться фамильярно. Боюсь, ты будешь торопиться и мешать мне суетой, а я буду чувствовать себя неуклюжим.

Я надеюсь, что я тоже смогу тебе что-то дать, что тебе самому будет интересно и важно быть со мной.

Буду рад встрече с тобой!

### 3. Пожилые люди

Дорогой волонтер! Мне хотелось бы увидеть в тебе близкого друга и помощника, хотелось бы иметь возможность регулярно быть с тобой на связи. Я прожил большую жизнь, мне есть чем поделиться, и я надеюсь, это будет для тебя важно. Я хочу попросить тебя не расспрашивать про мою личную жизнь, не задавать неудобных вопросов, уважать мое право не говорить на какую-то тему — все, что хочу, я и сам тебе расскажу. Прошу с пониманием и уважением относиться к моему эмоциональному и физическому состоянию, не втягивать меня в то, что мне не по силам, не принимать на свой счет, если у меня плохое настроение или раздражительность: может быть, у меня просто что-то болит. Ты пока не знаешь, какого это, жить с постоянной болью, поэтому будь повнимательнее к моим реакциям на твои предложения или действия. Мне может быть стыдно сказать, что мне неудобно, я что-то не могу сделать, не слышу или не вижу.

У меня много ограничений в жизни, которых раньше не было, и я теперь многое не могу. Мне важно, чтобы я мог обратиться к тебе и получить ту помощь, в которой я действительно нуждаюсь, но чтобы ты не обращался со

мною так, как будто я вообще ничего не могу и ничего не соображаю. Я прошу не брать мои личные вещи, даже с целью помочь.

Не надо спорить со мною и навязывать мне свои идеи, свою картину мира, свою идеологию! А тем более давать мне оценки или читать нравоучения. Если кто-то имеет на это право, то только я. Я дожил до возраста, когда могу думать только так, как я думаю, и делать так, как считаю нужным, а тех, кто делает по-другому — учить, как правильно. Ты же моложе меня и не знаешь жизни, как знаю ее я!

Самое ценное, что ты мне можешь дать — это уважение. Мы не сильно отличаемся — когда-то я был таким, как ты, а ты когда-нибудь будешь таким, как я. Поэтому мы можем общаться на равных, просто как два человека, с разным жизненным опытом, но с одинаковым уважением друг к другу.

## Второй вариант занятия «Подопечные». Волонтеры и подопечные: «Зоопарк»

Этот вариант занятия хорошо использовать в том случае, если участники не имеют опыта взаимодействия с подопечными или еще не определились, с кем они хотят работать. Через метафору животного легче понять особенности контакта с разными людьми и примерить на себя, выбрав наиболее соответствующий своему темпераменту и ценностям.

### Задача занятия

Помочь участникам глубже осознать специфику различных категорий подопечных через метафоры, а также выявить личные предпочтения и зоны комфорта в работе с ними. Участники также смогут выработать общие подходы к общению с разными подопечными и планировать взаимодействие, учитывая их особенности.





**Материалы:** листы бумаги и ручки/карандаши для каждого участника, флипчарт или доска, маркеры, видеоотрывки с животными.

### Упражнение «Зоопарк»

Ведущий предлагает вводную: “Представьте себе зоопарк – это место, где живут разные животные, каждый в своем вольере. Вольеры обустроены под нужды конкретных животных, в них есть все необходимое, поставляется регулярное питание, защита от непогоды, ежедневный уход. Но тем не менее зоопарк для животных — «казенный дом», в нем нет того, что делает жизнь полноценной — свободы передвижения, реальных опасностей и преодолений, возможности строить свою жизнь, заводить семью, растить детей, осваивать территорию.

При этом у животных в зоопарке есть шанс налаживать отношения и развиваться под влиянием более высокоразвитого существа, человека. “Очеловеченные” животные обретают новые возможности, выходя за рамки возможностей вида. Представьте себе, что вы решили стать волонтером зоопарка.

Вам предстоит выбрать, с каким именно из четырех животных-подопечных вы хотите волонтерить в течение получаса (представьте, что безопасность вас и животного заранее обеспечена и все необходимые вам материалы есть в наличии)”.

Ведущий показывает 4 видео: Ленивец  ленивец.mp4 , Львенок-подросток  львенок.mp4 , Енот  енот.mp4 , Олененок  олененок.mp4 .

**Шаг 1. Индивидуальная работа.** Ведущий просит каждого участника выбрать одно животное, с которым он хотел бы «поволонтерить», и записать на листке бумаги причины своего выбора.

**Шаг 2. Работа в группах.** Ведущий делит участников на 4 группы по выбранным животным. Просит:

- каждого участника в каждой группе поделиться причинами выбора животного;
- каждую группу составить небольшой план своего получасового посещения животного: на что важно потратить время, чем будут заниматься, какие материалы возьмут для занятия с животным и т.п.;
- каждую группу поставить задачи на будущее, если будет возможно дальнейшее взаимодействие с подопечным животным. Определить признаки правильного развития отношений и возможные причины разочарования.

**Шаг 3. Презентация результатов.** Ведущий просит каждую группу представить свой план посещения и задачи на будущее. Ведущий раскрывает смысл упражнения и задает каждой группе вопрос по взаимодействию с выбранной категорией подопечных.

**Метафорический смысл животных.** Животные имеют яркие, узнаваемые черты характера, которые могут ассоциироваться с поведением и потребностями различных групп подопечных.

- **Ленивец.** Медлительность и узкий круг интересов – соответствует детям и взрослым с тяжелыми множественными нарушениями развития (ТМНР).

Вопрос: что это значит для волонтера? Какие сложности и ценности несет встреча с таким подопечным (терпение, однообразие, поиск малейших реакций, радость простых вещей и т.д.).

- **Молодой лев (подросток).** Похож на подростков в трудной ситуации – надо быть начеку, проявлять уважение к их способностям, но и устанавливать границы.

Вопрос: как выстраивать доверие, но не быть «дружком»? Для каких волонтеров такие подопечные будут вызовом и радостью, а для каких — страхом и разочарованием?

- **Енот.** Демонстрирует быструю смену внимания, энергию, любопытство, неусидчивость – соответствует детям с СДВГ.

Вопрос: как взаимодействовать с таким подопечным, не истощаясь, как удержать его внимание, как предложить активность? На что может опираться волонтер в таком взаимодействии?

- **Олененок.** Проявляет осторожность, пугливость – как тревожные дети или люди, пережившие травму.

Вопрос: как налаживать контакт, как «приручить» такого подопечного? Что важно предоставить такому подопечному? Что может дать взаимодействие с ним самому волонтеру?

**Рефлексия.** Ведущий просит всех участников по кругу поделиться тем, что они поняли о себе: с какими подопечными им легче работать, с какими труднее и почему. Ведущий подводит итог.

### **Практический результат учебного занятия**

- Участники углубляют понимание различных категорий подопечных, их потребностей и специфики взаимодействия, учатся видеть особенности как подопечных, так и волонтеров, задают форму их контакта.
- Каждый участник может понять про себя, с какими подопечными лично ему имеет смысл работать.

## Учебное занятие 4. Формы работы с подопечными в социальном волонтерстве

### Задачи занятия

- Освоить четыре формы работы с подопечными: мастер-класс, командообразование, свободное творчество и общение лицом к лицу.
- Понять, в каких случаях каждая форма наиболее эффективна.
- Отработать навыки проведения каждой из форм.

### Материалы:

- доска или флипчарт, маркеры, листы бумаги, карандаши и ручки.
- «сырье» для мастер-класса: разнообразные материалы для творчества (бумага, краски, пластилин, бисер и т.д.).

### Шаг 1. Вводная часть

Ведущий проводит мини-лекцию о четырех формах работы волонтеров с подопечными:

- Мастер-класс — структурированное занятие, где волонтер обучает подопечных созданию поделки.
- Атмосфера принятия и свободное творчество — неструктурированное занятие, где подопечные и волонтеры занимаются творчеством без строгих рамок, выбирая материалы и темы по своему усмотрению.
- Общение лицом к лицу — индивидуальное взаимодействие, направленное на установление эмоционального контакта, часто с использованием невербальных методов.
- Работа на результат и жизненные навыки (в данном случае командообразование) — активности, направленные на достижение конкретной цели: развитие практических, социальных и нравственных навыков (в данном случае это влечет сплочение группы, развитие взаимодействия и сотрудничества).

Ведущий приводит примеры из собственного опыта, иллюстрируя, как каждая форма применяется в работе с подопечными (например, мастер-класс по лепке в детской больнице, игра на сплочение в «детском доме»). Участники задают вопросы для уточнения.

## **Шаг 1. Практика: Мастер-класс и Свободное творчество**

**1. Подготовка.** Ведущий делит участников на две подгруппы. Первая подгруппа будет готовить мастер-класс, вторая — осваивать свободное творчество. После этого один (или два) участника по выбору ведущего из первой подгруппы будет проводить со второй подгруппой мастер-класс, а в это же время выбранный ведущим участник (или два участника) из второй подгруппы будет проводить занятие с первой подгруппой по свободному творчеству.

### **Подгруппа 1 - Мастер-класс**

Мастер-класс предполагает, что все участники смогут сделать поделку, следуя инструкции ведущего.

Ведущий озвучивает задание для подгруппы 1: “Подготовьте и проведите для второй подгруппы простой мастер-класс (например, оригами)”. Ведущий предоставляет материалы и пошаговую инструкцию.

Задачи подгруппы

- Попробовать сделать поделку самим.
- Учесть нюансы (например, сложность шагов, доступность объяснений, где нужна помощь).
- Продумать, как давать инструкцию второй подгруппе.

### **Подгруппа 2 - Свободное творчество**

Свободное творчество предполагает отсутствие строгих рамок. Участники сами выбирают, кто чем будет заниматься, а ведущий создает атмосферу свободы и поддержки. Ведущий может задать сквозную тему, достаточно широкую, чтобы был простор для выбора (например, море и острова).

Ведущий озвучивает задание второй подгруппе. Подготовить и провести для первой подгруппы занятие в формате свободного творчества. Для этого предоставлены разнообразные материалы (бумага, краски, пластилин, раскраски, нитки, природные материалы, бисер и т.д.).

Задачи подгруппы

- Придумать тему творчества.
- Обговорить, как вовлечь участников и создать комфортную атмосферу.

## 2. Проведение занятий

- Участники подгруппы 1 (один-два) проводят мастер-класс для подгруппы 2.
- Участники подгруппы 2 (один-два) проводят занятие в формате свободного творчества для подгруппы 1.

Ведущий наблюдает, фиксируя ключевые моменты для обсуждения.

## 3. Обсуждение

Ведущий просит участников обеих подгрупп ответить на вопросы с точки зрения участников занятий.

Участники мастер-класса отвечают на вопросы:

- Какие действия ведущих помогали участникам?
- Что можно улучшить в организации или инструкции?

Участники свободного творчества отвечают на вопросы:

- Что помогало участникам чувствовать себя свободно и придумывать?
- Какие действия ведущих способствовали успеху?
- Что можно улучшить в организации?

## Шаг 2. Практика: Общение лицом к лицу и Командообразование

**1. Подготовка.** Участники остаются в тех же двух подгруппах. Первая подгруппа будет осваивать форму «общение лицом к лицу», вторая — готовить игру на командообразование для дальнейшего проведения с другой подгруппой.

### Подгруппа 1 — Общение лицом к лицу (упражнение «Разговор без слов»)

Общение лицом к лицу направлено на установление эмоционального контакта, часто через невербальные методы. Ведущий должен уметь настраивать участников на контакт и задавать вопросы для рефлексии.

**Задание.** Ведущий просит участников подготовить и провести для второй подгруппы упражнение «Разговор без слов».

Упражнение:

Участники делятся на пары. Каждой паре выдается лист бумаги и два карандаша. Задача: пообщаться, понять друг друга, узнать что-то новое, не разговаривая, а используя только лист бумаги и карандаши. После участники обсуждают результат и делятся впечатлениями.

**Задачи подгруппы 1.** Ведущий просит:

- попробовать упражнение на себе.
- учесть нюансы (например, как объяснить задачу, как поддержать участников).
- разработать вопросы для обсуждения (например, “Что вы чувствовали?”, “Что узнали о партнере?”).

**Подгруппа 2 — Работа на жизненные навыки (игра на командообразование)**

**Задание.** Провести для первой подгруппы игру «Счет до 10».

Игра

Участники встают в тесный круг, плечом к плечу. Задача — посчитать от 1 до 10. Любой участник может начать, сказав «один», следующий — «два» и т.д. Правила: в один момент времени говорит только один человек. Если двое заговорили одновременно, счет начинается заново. Нельзя использовать стратегии (например, считать по очереди). После выполнения задания обсудить взаимодействие игроков, разные стратегии и их успешность.

**Задачи подгруппы 2.** Ведущий просит:

- определить цель игры (какие характеристики взаимодействия формируются).
- попробовать игру на себе.
- понять, как участник-ведущий игры может повлиять на достижение цели.
- продумать вопросы для рефлексии.

**2. Проведение игр в подгруппах**

- Участники подгруппы 1 проводят упражнение «Разговор без слов» для подгруппы 2.
- Участники подгруппы 2 проводят игру на командообразование для подгруппы 1.
- Ведущий наблюдает, фиксируя ключевые моменты для обсуждения.

**3. Обсуждение**

Ведущий просит участников обеих подгрупп вместе обсудить проведенные мероприятия и ответить на вопросы:

- Общение лицом к лицу
  - Удалось ли установить контакт? За счет чего?
  - Какие вопросы помогли раскрыть чувства участников?
  - Какие трудности возникли и как их можно преодолеть?
- Игра на командообразование
  - Что получилось у команды?
  - Какие действия ведущих способствовали успеху?
  - Что еще можно было сделать для достижения цели игры?

### **Шаг 3. Обсуждение всех форм работы**

#### **1. Обсуждение 4-х форм**

Ведущий просит каждую подгруппу обсудить и ответить на вопросы:

- Мастер-класс
  - Какие варианты мастер-классов могут быть удачными?
  - Что нужно учитывать при их проведении (например, уровень сложности, доступность материалов)?
- Свободное творчество
  - Какие активности можно использовать?
  - По каким признакам понять, что занятие прошло успешно (например, вовлеченность, радость участников)?
- Общение лицом к лицу
  - В каких случаях эта форма уместна?
  - Какие подводные камни могут возникнуть (например, неловкость, отсутствие отклика)?
- Работа на результат (командообразование)
  - Какие задачи можно ставить (например, сплочение, развитие доверия)?
  - Какие навыки нужны координатору для успешного проведения?

#### **2. Общее обсуждение**

Ведущий просит подгруппы поделиться своими выводами. Ведущий фиксирует выводы на доске, помогая обобщить особенности и различия форм работы. Участники задают вопросы и дополняют друг друга.

Ведущий подводит итог, подчеркивая, что выбор формы зависит от поставленных целей.

### **Практический результат учебного занятия**

- Участники освоили четыре формы работы с подопечными, понимают, в каких случаях каждая форма наиболее эффективна, и могут выбирать подходящий формат для себя.
- Участники овладели технологиями проведения:
  - одного мастер-класса (например, оригами).
  - одной игры на командообразование («Счет до 10»).
  - группового занятия по свободному творчеству.
  - психологического упражнения на общение лицом к лицу («Разговор без слов»).

## Учебное занятие 5. Границы ответственности волонтера

**Цель.** Понять, где деятельность волонтера ограничивается внешними рамками — НКО, правилами и законами.

### Задачи занятия

- Определить, что ограничивает деятельность волонтера, как извне, так и изнутри системы помощи подопечным.
- Дать участникам четко сформулировать внешние границы деятельности волонтеров, заданные особенностями их НКО.
- Показать, как ответственность других лиц влияет на деятельность волонтера.
- Помочь каждому участнику сформулировать свои личные границы и осознать возможные границы подопечных.
- Показать, что соблюдение всех этих границ — важнейший инструмент эффективной и устойчивой волонтерской деятельности. На примерах дать понять последствия нарушения границ ответственности волонтеров.

**Материалы:** бумага А4, ручки, маркеры, флипчарт или доска, стикеры.

### Вводная часть

Волонтерство требует не только добрых намерений, но и осознанных границ. Ответственность волонтера — это конкретная зона, в которую он добровольно заходит. Нарушение границ — даже из лучших побуждений — может нанести вред и подопечному, и самому волонтеру.

В работе волонтера есть три типа границ.

- Внешние — определяются организацией и законодательством.
- Внутренние — определяются распределением ролей между всеми, кто участвует в помощи подопечному.
- Личные — касаются личных чувств, телесной и эмоциональной безопасности как волонтера, так и подопечного.

Сегодня мы разберем все три категории и научимся видеть и удерживать границы на практике.

## Шаг 1: Внешние границы

Внешние границы — это то, что ограничивает деятельность волонтеров независимо от содержания волонтерской деятельности: законодательство РФ, условия деятельности организаций, правила организации.

**1. Индивидуальная работа.** Ведущий просит каждого участника написать на листе ответы на три вопроса о волонтерской деятельности своей НКО:

- Где (в каком месте) работают волонтеры данной благотворительной организации?
- Когда (в какое время) они работают?
- Что именно они делают (какие задачи выполняют)?

После этого ведущий просит участников каждого сформулировать 5 действий, которые волонтеры их организации **не делают**, с опорой на критерии: время — место — задача. Например, “Наши волонтеры не работают после 20:00”, “Мы не проводим занятия в закрытых отделениях”, “Мы не оказываем медицинских услуг” и т.п.

**2. Представление результатов.** Каждый участник озвучивает название своей НКО и 5 действий, которые волонтеры данной организации не делают, потому что они выходят за границы ответственности.

**3. Общее обсуждение.** Ведущий просит участников ответить на вопросы: с какими ситуациями вы сталкивались, когда волонтеры нарушали правила или даже действовали вразрез с законом? Например: волонтер дал подопечному деньги; волонтер пришел вне установленного времени; волонтер использовал фото подопечного без согласия.

Вывод: ответственность за соблюдение правил лежит и на волонтере, и на организации. Эти рамки — защита и для волонтера, и для подопечного.

## Шаг 2: Внутренние границы

Деятельность волонтера происходит не в вакууме, а в конкретной системе, будь то социальное учреждение или семья. В этой ситуации имеются другие люди, каждый из которых отвечает за свою часть помощи подопечному. Координатору важно отследить зоны чужой ответственности, которые волонтер не должен на себя брать.

## **1. Работа в малых группах (по 4–6 человек)**

Ведущий просит представителей групп (по одному) в своей группе рассказать о своей реальной волонтерской ситуации (например, работа в больнице, в социальных домах (ПНИ), с детьми, на выездных мероприятиях).

Просит группу определить: кто здесь подопечный и какие еще лица участвуют в помощи (родители, врачи, педагоги, сопровождающие, сотрудники учреждения и т.д.).

После просит определить зону ответственности для каждого участника рассказанной ситуации.

Пример. Ребенок в больнице.

- Родители отвечают за безопасность, за защиту интересов ребенка.
- Врачи — за лечение.
- Медсестра — за проведение процедуры.
- Психолог — за эмоциональное сопровождение.
- Волонтер отвечает за проведение досуга с ребенком и взаимодействие с ним.

**2. Обсуждение в группах.** Ведущий просит в группах ответить на вопросы: что происходит, если волонтер переходит границы и берет на себя чужую ответственность? Как выглядит ситуация, когда волонтер словно становится врачом, мамой, психологом или другом вместо всех? В чем опасность такой ситуации для подопечного? Для волонтера?

**3. Общее обсуждение.** Ведущий просит каждую группу представить результат обсуждения. Ведущий обобщает и фиксирует последствия нарушения волонтером чужих границ (выгорание, зависимость, разочарование, искажение отношений, снижение эффективности помощи).

Вывод. Волонтер — не универсальный помощник. Он отвечает только за свою часть. У каждого участника процесса есть своя роль, и только в уважении к этим ролям возможно безопасное и эффективное взаимодействие.

## **Шаг 3: Личные границы**

Внутри самого взаимодействия с подопечным волонтер должен уметь соблюдать собственные личные границы и границы подопечных, а также научиться различать допустимое и недопустимое поведение в волонтерской деятельности.

## 1. Индивидуальная работа

Ведущий озвучивает инструкцию: “Напишите на своем листе не менее 5 ответов на вопрос: что лично вы не хотите, чтобы другие люди (не ваши близкие) делали по отношению к вам или в вашем присутствии? Это могут быть действия, которые вас пугают, раздражают, вызывают отторжение или дискомфорт. Не задумывайтесь слишком долго. Пишите все, что всплывает в сознании. Это работа только для вас — никто не будет читать ваши записи.

После написания ведущий просит участников вручить этот лист одному-единственному человеку, который отвечает за соблюдение этих границ — то есть самим себе. Можно просто положить лист в сумку или сложить и убрать.

## 2. Групповая работа

Ведущий разбивает всех на 3 группы и говорит вводную: “Так же, как у каждого из вас есть личные границы, у подопечных — тоже есть личные границы. Но зачастую они не могут их обозначить словами. Поэтому задача волонтера — быть особенно чутким и внимательным к личной зоне другого человека”.

Ведущий просит участников в группах составить два списка:

- что не должен делать волонтер по отношению к подопечному (нарушения личных границ подопечного).
- что не должен позволять волонтер по отношению к себе со стороны подопечного (нарушения личных границ волонтера).

Примеры нарушение границ подопечного

- Трогать человека без его разрешения.
- Заходить в помещение без стука и согласия.
- Панибратствовать против желания.
- Фотографировать без разрешения.
- Заставлять участвовать в занятии.
- Навязываться в личное пространство, задавать интимные вопросы.
- Разглашать личные истории без согласия.

Примеры нарушение границ волонтера

- Подопечный трогает, обнимает или щиплет без согласия.
- Расспрашивает о личной жизни.
- Заставляет что-то делать, чего волонтер не хочет.
- Берет личные вещи.

- Выпрашивает подарки, требует особого отношения.

**3. Обсуждение результатов.** Ведущий просит группы зачитать свои списки. Ведущий фиксирует на флипчарте, объединяет схожие формулировки и выделяет ключевые: контакт без согласия, вторжение, давление, принуждение, неуважение к границам.

**4. Общее обсуждение.** Ведущий озвучивает вопрос: “Как координатор регулирует отношения между волонтером и подопечным?”

Ведущий задает уточняющие вопросы.

- В каких ситуациях координатор обязан вмешаться?
- Когда он может остаться в стороне?
- Как координатор может помочь волонтеру отстоять его границы?
- Что должен координатор объяснять подопечным?
- Как координатор защищает и поддерживает волонтера в конфликтах и пограничных ситуациях?

**Выводы:**

Ведущий озвучивает выводы: “Координатор не может взять на себя весь процесс, но он обязан создавать безопасное пространство для волонтеров и подопечных, с соблюдением границ. Это включает: ясные правила, поддержку волонтеров в трудных ситуациях, вмешательство при нарушении границ, честное проговаривание допустимого и недопустимого.

Ведущий подводит итог.

- Волонтер отвечает только за свои действия, слова, решения, чувства и обязательства. Он не отвечает за чувства подопечного, его реакцию, состояние всей группы, действия других участников.
- Основное условие долгой и здоровой волонтерской работы — понимание и соблюдение границ.
- Нарушение границ — даже по доброй воле — может обернуться вредом: зависимостью, выгоранием, искаженными отношениями.

**Практический результат занятия**

Каждый участник на основании проделанной работы может сформулировать два коротких свода правил, которые могут быть включены во внутренний кодекс или памятку для волонтеров:

- чего волонтер не должен допускать по отношению к подопечным.
- что волонтер не должен позволять по отношению к себе со стороны подопечных.

## Учебное занятие 6. Роль, место и функционал координатора в социальном волонтерстве

### Задачи занятия:

- Наглядно продемонстрировать место координатора в системе социального волонтерства и показать, как его роль поддерживает взаимодействие волонтера с подопечным.
- Сформировать у участников понимание функционала координатора, исходя из его главной цели, и помочь выстроить приоритеты в его работе с учетом ограниченности ресурсов.
- Помочь участникам осознать различия в ответственности волонтера и координатора, оценить свои ресурсы и принять осознанное решение о готовности к роли координатора.

### Шаг 1. Место координатора в волонтерской системе

Материалы: моток тонкой яркой веревки, листы бумаги и маркеры для записи ролей, стикеры или небольшие листы для записи.

### Упражнение «Веревочки»

- **Вводная часть.** Ведущий говорит вводную: “Нужен ли координатор, если волонтеры приходят к подопечным? Часто встречающийся вопрос, так как роль координатора кажется излишним усложнением”.

Ведущий предлагает рассмотреть ситуацию: волонтер хочет прийти в детскую больницу, записывается в благотворительную организацию и идет в больничное отделение к ребенку сам, один. С кем, помимо подопечного, он встретится на своем пути?

- **Распределение ролей.** Ведущий определяет действующих лиц. Он предлагает трех заранее выбранных участников на роли волонтера, ребенка (подопечного) и координатора.

Ведущий просит группу учащихся коллективно определить других задействованных лиц. Примерный список ролей: родитель, врач, воспитатель, медсестра, нянечка, психолог, главный врач (или заведующий отделением), руководитель НКО и т.п.

Роли пишутся каждая на отдельный лист бумаги и распределяются среди желающих. Участник упражнения, которому досталась роль, держит (или приклеивает скотчем к своей одежде) лист с названием роли.

Ведущий просит каждого участника из своей роли (кроме координатора) подготовить обращение к волонтеру, отвечая на вопросы: “Что я хочу от волонтера? Чего я опасюсь от действий волонтера? Что я готов дать волонтеру?”.

Участники записывают свои ответы и готовят краткую речь от лица своего персонажа.

- **Демонстрация связей.** Ведущий ставит участников с ролями в круг, волонтер — в центре. Каждый по очереди обращается к волонтеру и произносит свою речь, обращаясь к волонтеру. После каждой реплики ведущий протягивает веревку от персонажа к волонтеру, символизируя связь. Когда все высказались, волонтер держит в руке много веревочек, отражающих его связи с другими участниками.
- **Рефлексия волонтера.** Ведущий задает волонтеру вопросы: “Как ты себя чувствуешь с этими связями? Какая связь для тебя самая важная? Какие связи мешают удерживать главную связь (с подопечным)? От каких связей ты хотел бы отказаться, а какие оставить?”
- **Введение координатора.** Ведущий вводит координатора и ставит его рядом с волонтером. Ведущий озвучивает задачу координатора: взять на себя часть связей, чтобы волонтер мог сосредоточиться на главном, а именно на взаимодействии с подопечным. Координатор озвучивает, какие взаимодействия он берет на себя, и забирает у волонтера некоторые веревки от других ролей, кроме тех, которые напрямую нужны волонтеру (например, связь с ребенком) или не относятся к его зоне ответственности.

Ведущий снова спрашивает волонтера: “Как ты себя чувствуешь теперь?”.

- **Обсуждение и итоги.** Участники наглядно видят, как координатор облегчает работу волонтера, беря на себя организационные и административные связи, чтобы поддерживать устойчивую связь волонтера с подопечным. Желающие рассказывают, как, на их взгляд, изменилась ситуация с появлением в системе позиции координатора.

## **Шаг 2. Место координатора относительно пары «волонтер-подопечный» («молекулы»)**

Материалы: доска или флипчарт, маркеры для визуализации.

**1. Вводная часть.** Ведущий кратко рассказывает о концепции «молекулы» — живой, добровольной связи между волонтером и подопечным, которая является основой социального волонтерства. Акцент делается на том, что она хрупка, органична и не поддается прямому управлению. Поэтому необходимо осознать место координатора относительно связи «волонтер–подопечный» и проанализировать риски и преимущества различных позиций.

**2. Общее обсуждение.** Ведущий рисует на доске «молекулу» и спрашивает: “Где может располагаться координатор в отношении к «молекуле». Какое место может занимать координатор относительно пары «волонтер–подопечный?»”.

Участники предлагают варианты (например, над «молекулой», рядом с ней, в «молекуле» между волонтером и подопечным и т.д.).

Ведущий фиксирует варианты на доске и анализирует получившиеся позиции (контролер, организатор, посредник и т.д.).

**3. Анализ рисков и преимуществ.** С помощью ведущего группа обсуждает каждую предложенную позицию координатора, отвечая на вопросы:

- какие преимущества дает эта позиция?
- какие риски она несет для «молекулы»?

Например, позиция «между волонтером и подопечным» может дать контроль, но рискует разрушить искренность связи. Ведущий модерирует обсуждение, помогая выделить оптимальную роль координатора как «садовника», создающего условия для «молекулы».

**4. Обсуждение и итоги.** Ведущий вместе с участниками обсуждают, что координатор должен находиться вне «молекулы», поддерживая ее развитие без вмешательства, и осознают риски неправильного позиционирования.

### **Шаг 3. Функционал координатора**

Материалы: доска или флипчарт, маркеры, листы бумаги и ручки для участников.

**5. Вводная часть.** Ведущий кратко рассказывает о двух моделях волонтерских организаций: «Сообщество» и «Гроздь винограда». Акцент делается на различиях в задачах координатора в этих моделях.

**6. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: “Каковы обязанности и функционал координатора?”. Участники предлагают возможные действия

(например, обучение волонтеров, планирование визитов, поддержка мотивации). Ведущий записывает их на доске, формируя общий список.

Ведущий задает вопрос: “Какова главная цель работы координатора?” Ведущий помогает сформулировать ответ, например: “Создание условий для устойчивого и качественного взаимодействия волонтеров с подопечными”. Ведущий комментирует список функционала, соотнося его с этой целью.

**7. Работа в группах.** Ведущий делит участников на группы по 4–5 человек. Задача каждой группы:

- расписать функционал координатора, исходя из его главной цели.
- определить приоритеты, учитывая ограниченность ресурсов (время, силы, финансы).

Группы записывают свои предложения и готовят краткую презентацию.

**8. Презентация и обсуждение.** Каждая группа представляет свой список функционала и приоритетов. Ведущий модерировать обсуждение, помогая выделить ключевые задачи и устранить противоречия.

**9. Индивидуальная работа.** Ведущий просит каждого участника составить личный список дел координатора, разделяя их на:

- Еженедельные (например, планирование визитов).
- Ежемесячные (например, встречи с волонтерами).
- Ежегодные (например, анализ работы группы).

Участники сохраняют этот список у себя для дальнейшей работы.

#### **Шаг 4. Из волонтера в координаторы: реальность и ответственность**

Материалы: стикеры или небольшие листы бумаги, ручки для участников, доска или флипчарт.

**1. Опрос по кругу.** Ведущий задает вопросы для всех участников:

- какого размера ваша ответственность, когда вы идете к подопечным как волонтер?
- как изменится ее размер, если вы станете координатором?

Участники кратко отвечают, делаясь своими ощущениями.

**2. Индивидуальная работа (ответственность волонтера и координатора).**

Ведущий просит участников индивидуально каждого записать, за что он отвечает как волонтер (например, прийти вовремя, провести игру с ребенком). Каждый пункт записывается на отдельном стикере.

После просит участников ответить на вопрос: “Когда вы становитесь координатором, за что вы перестаете отвечать?”. Они пишут на отдельном листе: “Я перестаяю отвечать за...” и составляют список. После сверяют стикеры с перечисленными ответственностями волонтера со списком и откладывают соответствующие стикеры из общей стопки в сторону.

**3. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: “Какую дополнительную ответственность (по сравнению с волонтером) должен взять на себя координатор?”. Участники предлагают идеи (например, планирование визитов, работа с учреждением, поддержка волонтеров). Ведущий записывает их на доске, формируя общий список.

**4. Индивидуальная работа (оценка готовности).** Ведущий просит каждого участника записать пункты ответственности координатора на отдельных стикерах, опираясь на общий список. После просит оценить каждого свои возможности, отвечая на вопросы.

- Что из этого я реально готов делать?
- Что я сейчас не готов делать?
- Каковы последствия отказа от этой ответственности?

Участники индивидуально сортируют стикеры на две группы: «Готов» и «Не готов».

**5. Обсуждение (осознанное решение).** По просьбе ведущего участники по очереди делятся своими выводами:

- какую ответственность они сейчас не готовы взять на себя?
- какие последствия этого отказа они видят и готовы принять?

Ведущий поддерживает участников, подчеркивая важность честной самооценки.

### **Практический результат занятия**

- Участники понимают место координатора в системе социального волонтерства и его роль в поддержке «молекулы» (связи «волонтер–подопечный»).
- Участники сформировали представление о функционале координатора, его приоритетах и главной цели деятельности.
- Участники осознали различия в ответственности волонтера и координатора, оценили свои ресурсы и приняли осознанное решение о готовности к роли координатора.

- Каждый участник имеет четкий план действий (еженедельных, ежемесячных, ежегодных) в роли координатора, соответствующий главной цели, и понимает, какую ответственность он готов взять на себя, а от какой готов отказаться, принимая последствия этого решения.

## Учебное занятие 7. Собеседование с волонтерами

### Задачи занятия

- Освоить методику проведения собеседования с волонтерами для включения их в волонтерскую группу, управляемую координатором.
- Понять задачи и структуру собеседования.
- Отработать навыки установления контакта, прояснения мотивации и передачи информации.

**Материалы:** доска или флипчарт, маркеры, листы бумаги и ручки для участников, а также список вопросов для прояснения мотивации.

**Вводная часть.** Ведущий подчеркивает значимость собеседования как инструмента в работе координатора. Отмечается, что координатор работает с волонтерами, а не с подопечными, и собеседование задает основу для этого взаимодействия. Ведущий объясняет, что собеседование помогает отобрать подходящих кандидатов и создать условия для их осознанного участия.

### Шаг 1. Задачи и структура собеседования

**1. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: “Какие задачи решает собеседование с волонтером?”. Участники предлагают варианты, которые записываются на доске.

Примерный список задач

- Познакомиться с новичком.
- Понять, подходит ли человек. Отсеять тех, кто может представлять опасность для группы, подопечных или координатора.
- Познакомить новичка с работой волонтерской группы.
- Дать возможность человеку понять, подходит ли ему эта деятельность.
- Начать вводить человека в дело, чтобы он быстрее начал действовать.
- Начать вводить человека в группу, чтобы он почувствовал себя своим.
- Понять, что поможет подобрать человеку место в группе.

- Начать устанавливать отношения с человеком.
- Транслировать ценности группы.
- Добиться согласия выполнять правила группы.
- Договориться о дальнейших шагах.

Ведущий модерировать дискуссию, вычеркивая нерелевантные задачи, и потом обобщает список задач, подчеркивая их связь с целями организации.

**2. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопросы для обсуждения.

- Как на практике могут быть решены задачи?
- Как выработать решение о приеме нового волонтера или отказе?

Ведущий подводит итоги, акцентируя внимание на ясности и этичности.

**3. Презентация структуры собеседования.** Ведущий представляет структуру собеседования:

1. Знакомство и установление контакта.
2. Информационный блок о деятельности волонтерской группы.
3. Вопросы кандидату для прояснения мотивации и ожиданий.
4. Обсуждение правил и границ.
5. Согласование дальнейших шагов.

Ведущий объясняет, что структура адаптируется под задачи волонтерской группы (или НКО).

**4. Работа в парах. Отработка установления контакта и прояснения мотивации.**

Ведущий делит участников на пары. Задача: познакомиться с партнером, создав доверительную атмосферу, и провести «мини-собеседование» по вопросам.

- Зачем вы пошли в благотворительность?
- Что вы хотите дать подопечным?
- Что хотите получить от деятельности?

Партнер отвечает в роли кандидата. Затем участники меняются ролями.

**5. Общее обсуждение.** Ведущий задает всем вопрос: “Что помогает понять мотивацию собеседника?”.

Участники делятся наблюдениями, а ведущий составляет список факторов (например, открытые вопросы, активное слушание).

## **Шаг 2. Отработка информационной части**

**1. Индивидуальная работа.** По просьбе ведущего каждый участник составляет рассказ о деятельности своей группы/организации по схеме:

- Есть подопечные, которые находятся в ситуации [указать], и нуждаются в [указать].
- Мы для них делаем [указать], ради того, чтобы [указать].
- Для этого нужны волонтеры, которые понимают и разделяют [указать], согласны и способны делать [указать] и соблюдать условия [указать].

**2. Работа в парах.** Ведущий просит в парах каждого участника зачитать свой текст. Участники по очереди зачитывают рассказы друг другу, получают обратную связь (что понятно, что нет) и корректируют тексты.

**3. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: как донести информацию о деятельности до новичка, чтобы это было кратко, но информативно, и позволяло принять взаимное решение о вступлении волонтера в группу/организацию?

### **Практические результаты занятия**

- Участники понимают задачи и структуру собеседования, умеют донести информацию о своей деятельности до кандидата в волонтеры.
- Участники получили опыт установления контакта и понимания мотивации собеседника.
- Участники могут адаптировать методику под свою деятельность.

## Учебное занятие 8. Отказ волонтеру на собеседовании

### Задачи занятия:

- Научить участников определять критерии приема волонтеров.
- Отработать умение однозначно и экологично отказывать неподходящим кандидатам.
- Сформировать уверенность в принятии решений об отказе.

**Материалы:** доска или флипчарт, маркеры для записи, листы бумаги и ручки для участников, а также распечатанные описания «неподходящих» волонтеров для работы в группах.

**Вводная часть.** Ведущий говорит вводную о том, что волонтерство — это деятельность, направленная на результат и помощь подопечным, а не на терапию или реабилитацию волонтеров с личными особенностями или проблемами. Отказ неподходящим кандидатам — это не проявление неуважения, а профессиональный шаг, обеспечивающий безопасность и эффективность работы. Ведущий объясняет, что занятие поможет участникам научиться определять, когда кандидат не подходит, и уверенно отказывать, сохраняя уважение к человеку.

### Шаг 1. Критерии отказа

**1. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: “В каких случаях волонтер может не подходить для волонтерства в вашей волонтерской группе (в НКО)?”. Ведущий просит сформулировать критерии того, что человек не подходит. Участники предлагают свои варианты. Ведущий записывает ответы на доске или флипчарте.

Примеры критериев

- Личные особенности (например, агрессивность, неадекватное поведение).
- Невозможность выполнить функционал (например, отсутствие времени, физических или эмоциональных ресурсов).
- Мотивация, не совпадающая с целями деятельности (например, корыстные цели, желание самопиара).
- Скрытность или отсутствие доверия (например, уклонение от ответов на вопросы).

- Навязывание собственных убеждений или правил.

Ведущий модерирует обсуждение, помогая участникам конкретизировать критерии и связать их с задачами организации.

**2. Подведение итогов.** Ведущий обобщает предложенные критерии, подчеркивая, что они должны быть четкими и ориентированными на безопасность подопечных и группы. Участники задают уточняющие вопросы.

## **Шаг 2. Отработка письменного отказа**

**1. Работа в группах.** Ведущий делит участников на группы по 3–5 человек. Каждая группа получает описание вымышленного кандидата, который не подходит для волонтерской деятельности.

Описания кейсов с вымышленными кандидатами

1. Волонтер, условно говоря, с «психической неадекватностью» (это определение группе не говорится): “К координатору на собеседование пришел кандидат. Он говорит вроде правильные вещи, но как-то не так отвечает на вопросы, реакции не соответствуют разговору, его мимика и поведение вызывают ощущение «странности». Координатор понимает, что не готов взять такого волонтера. Помогите координатору, напишите письмо-отказ этому кандидату после собеседования”.
2. Волонтер, утаивающий мотивы (это определение группе не говорится): “К координатору на собеседование пришел кандидат. Он уклоняется от прямых ответов о целях волонтерства, не идет на контакт. Координатор чувствует, что ему нельзя доверять. Помогите координатору, напишите письмо-отказ этому кандидату после собеседования”.
3. Агрессивный волонтер (это определение группе не говорится): “К координатору на собеседование пришел кандидат. Он напорист, настаивает на своем, не соблюдает субординацию. Координатор опасается его. Помогите координатору, напишите письмо-отказ этому кандидату после собеседования”.

Ведущий озвучивает задачу группы: написать текст письменного отказа этому кандидату. Отказ должен быть вежливым, четким и не допускающим разных толкований или манипуляций. Группа обсуждает свою формулировку отказа и записывает ее на листе.

## **Шаг 3. Отработка устного отказа**

**Ролевая игра.** Ведущий озвучивает правила ролевой игры. В каждую из групп участников (сформированных ранее) приходит человек (это может быть сам ведущий, его помощник или другой участник по предварительной договоренности), который играет роль «неподходящего» кандидата, основываясь на описании из предыдущего шага. Группа учащихся играет коллективного координатора, проводящего собеседование.

**1. Задача группы учащихся.** Ведущий говорит: «Вы составили письмо-отказ кандидату в волонтеры, но случилось так, что вы не успели отправить его, потому что этот кандидат пришел к вам сам лично. Ваша задача: на основе вашего письма устно отказать «волонтеру», глядя ему в лицо. Отказ должен быть четким, вежливым и не давать поводов для дальнейших манипуляций.

## **2. Задача «кандидата»**

- Отыграть указанные особенности (например, агрессивность, скрытность).
- Пытаться «продавить» собеседующих с ним, чтобы его приняли (например, настаивать, апеллировать к эмоциям, манипулировать).
- Слушать реакцию собеседующих, дожидаться отказа, ориентироваться на свои ощущения: если отказ воспринимается однозначно, «волонтер» уходит; если есть возможность манипулировать, он продолжает настаивать.

**3. Взаимодействие.** Ведущий говорит о начале игры. «Кандидат» приходит в группу, выслушивает отказ и пытается его обойти, добиться того, чтобы кто-то из участников группы согласился принять его в свои волонтеры.

**4. Рефлексия в группе (вместе с «кандидатом»).** Ведущий озвучивает вопросы.

- Что помогло сделать отказ убедительным?
- Какие действия или слова «кандидата» затрудняли процесс?
- Какие ошибки были допущены? Почему? Что следует делать в такой ситуации?

## **Шаг 4. Обсуждение принципов экологичного отказа**

**1. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопросы для общего обсуждения.

- Какие слова или действия провоцировали сопротивление со стороны «кандидата»?
- Какие формулировки и поведение помогли «кандидату» принять отказ?

Участники делятся наблюдениями из упражнения. Например, “Соппротивление провоцируют: излишние объяснения, эмоциональность, личные оценки”, “Принятие отказа поддерживают: четкость, ссылка на правила, благодарность”.

Ведущий записывает предложенные рекомендации на доске, помогая участникам обобщить их.

#### Примерные принципы

- Благодарить за интерес и время.
- Ссылаться на правила организации или на свою невозможность работать с человеком, а не на личные качества кандидата.
- Быть вежливым, но твердым, избегая лишних деталей. Минимизировать объяснение причин!
- Завершать отказ позитивным пожеланием.

**2. Подведение итогов.** Ведущий говорит, что экологичный отказ — это профессиональный инструмент, который защищает деятельность организации и сохраняет достоинство кандидата.

#### Практические результаты занятия

- Участники четко понимают критерии приема и отказа волонтеров.
- Участники освоили навыки письменного и устного отказа неподходящим кандидатам.
- Участники получили «разрешение» отказывать тем, кто нарушает границы деятельности, что делает работу более управляемой и безопасной.
- Участники уверены в своей способности справляться с давлением или манипуляциями со стороны кандидатов.

## Учебное занятие 9. Сопровождение волонтеров

### Задачи занятия

- Научить координаторов сопровождать волонтеров на всех этапах их деятельности.
- Дать возможность освоить формы коммуникации с волонтерами в различных ситуациях.
- Выработать подходы к снижению тревог и страхов как волонтеров, так и координаторов.
- Разработать стратегии интеграции новичков и прощания с волонтерами.

**Материалы:** доска или флипчарт для записи, маркеры, листы бумаги и ручки для участников, а также распечатанные примеры формулировок сообщений волонтерам (см. приложение).

**Вводная часть.** Ведущий объясняет смысл и задачи сопровождения волонтеров: разделение ответственности за общее дело, поддержка волонтеров в их деятельности и создание условий для осознанной работы. Особое внимание уделяется коммуникации координатора с волонтерами, которая должна быть личной, открытой и поддерживающей. Ведущий подчеркивает, что сопровождение охватывает весь путь волонтера — от первого интереса до завершения деятельности и помогает справляться с вызовами, связанными с эмоциональной нагрузкой социального волонтерства.

### Шаг 1. Этапы волонтерства

**1. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: “Какие этапы проходит волонтер в своей деятельности?”.

Участники предлагают свои варианты, которые записываются на доске. Ведущий направляет обсуждение, чтобы получилась следующая последовательность.

- Принятие решения о волонтерстве.
- Заполнение заявки, собеседование.
- Подготовка (обучение, сбор справок и т.д.).
- Первая встреча с подопечными.
- Стажировка.

- Активное волонтерство.
- Редкое волонтерство.
- Окончание волонтерского пути.

**2. Подведение итогов.** Ведущий говорит, что на каждом этапе координатор играет важную роль, поддерживая волонтера, отвечая на его вопросы и помогая справляться с трудностями. Например, на этапе собеседования координатор задает тон общения, а на этапе редкого волонтерства помогает переосмыслить мотивацию.

## **Шаг 2. Начало взаимодействия с волонтером**

**1. Общий опрос.** Ведущий задает вопросы: “Кем является координатор в глазах будущих волонтеров? Чего они от него ждут? Чего боятся?”.

Участники делятся предположениями, которые записываются на доске. Примеры ожиданий: поддержка, четкие инструкции; страхи: неприятие, осуждение.

**2. Первый контакт с подопечными как начало сопровождения.** Ведущий объясняет, что собеседование и введение новичка в группу — это возможность задать форму взаимодействия, создать доверие и снизить тревоги. Успешная интеграция помогает волонтеру почувствовать себя нужным.

**3. Индивидуальная работа.** Ведущий просит учащихся.

- Вспомнить себя в роли волонтера-новичка (первая встреча с координатором, группой, подопечными), ответить на вопрос и записать, какие были тревоги. Например: “Подойду ли я? Примут ли меня? Кто такие подопечные?”.
- Из роли координатора зафиксировать свои страхи по отношению к новичкам. Например: “Они испортят процесс, напугают детей; не придут в последний момент; придется их контролировать”.

**4. Общий опрос: все варианты страхов.** Ведущий собирает страхи волонтера, записывает на флипчарте список и дополняет своими.

Примерный список того, чего могут бояться волонтеры

- Боюсь навредить.
- Боюсь, что у меня не получится.
- Боюсь не понравиться подопечным.
- Боюсь, что это не мое дело.
- Боюсь не выдержать эмоциональной перегрузки.
- Боюсь не совпадать с координатором.
- Боюсь не влиться в группу.
- Боюсь остаться без поддержки.

- Боюсь подвести, ошибиться.
- Боюсь разочарования.

Ведущий собирает страхи координатора и дополняет, если надо.

Примерный список того, чего могут бояться координаторы

- Боюсь, что новички не придут.
- Боюсь, что кто-то из них «накосячит».
- Боюсь, что будут нарушать правила.
- Боюсь споров или конфликтов с подопечными.
- Боюсь, что волонтер-новичок перетянет внимание на себя.
- Боюсь стать причиной разочарования в волонтерстве у новичка.
- Боюсь, что волонтер уйдет.
- Боюсь не найти подход к нему.
- Боюсь, что волонтеров будет слишком много.

**5. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос группе: “Какие действия координатора могут снижать тревогу волонтеров?”

Пример: “Боюсь остаться без поддержки”.

- В личной переписке: “Привет, как дела? Мы тебя ждем, я на связи, ты нужен!”.
- В общем чате: представить новичка, обращаться по имени, поздравлять с событиями, комментировать и лайкать сообщения.

Ведущий задает вопрос: “Какие способы снижения тревог есть у координатора?”.

Пример: “Боюсь, что волонтер потеряет мотивацию”.

- Отслеживать регулярность участия каждого волонтера.
- Обсуждать с волонтером впечатления после встреч: “Что тебя зацепило?”.
- Подчеркивать результаты активности волонтера в общем чате группы.
- Признать, что снижение активности волонтера — это нормально.

**6. Мозговой штурм.** Ведущий предлагает обобщить и сформулировать способы и советы по позитивной интеграции новичка в волонтерскую группу (чтобы не навредить группе и не отпугнуть волонтера). Примеры: теплое представление, парная работа с опытным волонтером, четкие инструкции.

### Шаг 3. Коммуникация с волонтером

**1. Вводная часть.** Ведущий объясняет, что личная коммуникация — главный инструмент управления волонтерами. Она должна быть неформальной, уважительной и ориентированной на диалог.

**2. Работа в группах.** Ведущий делит участников на группы по 3–5 человек. Каждая группа выбирает три ситуации из списка и формулирует сообщения волонтеру от имени координатора.

#### Ситуации

- Приглашение новичка на собеседование.
- Приглашение новичка на первое «дело».
- Сообщение после первого «дела».
- Волонтер опаздывает.
- Волонтер не может прийти в день посещения.
- Волонтер не может прийти третий раз подряд.
- Волонтер спрашивает, можно ли прийти с небольшим насморком.
- Волонтер нарушает правила группы (например, обсуждает политику).
- Волонтеру тяжело дается деятельность.
- Волонтер не выходит на связь месяц.
- Волонтер сообщает, что больше не может ходить.

**3. Презентация и обратная связь.** Ведущий просит каждую группу озвучить ситуации и зачитать свои сообщения. Остальные участники дают обратную связь: что хотел передать координатор, насколько это удалось, какие эмоции вызывает сообщение. Ведущий комментирует, отмечая удачные формулировки и предлагая улучшения.

**4. Итоги.** Ведущий подводит итог, формулируя принципы коммуникации.

- Управляйте через разговор, а не директивы.
- Говорите лично, от себя, а не официально.
- Регулярно обновляйте смыслы деятельности и показывайте результаты.
- Спрашивайте волонтера: «Что ты хочешь? Как тебе? Что думаешь?».
- Объясняйте задачи понятно, уточняйте понимание.
- Избегайте давления через вину или жалость.
- Принимайте отказы уважительно.

## **Шаг 4. Прощание с волонтерами**

**1. Мозговой штурм.** Ведущий ставит вопрос: “Как можно попрощаться с волонтером, чтобы сохранить уважение и добрые отношения?”.

Участники предлагают идеи, например: благодарственное письмо, личное сообщение, прощальная встреча, пост в чате. Ведущий записывает варианты на доске.

**2. Итоги.** Ведущий подчеркивает, что прощание — это важный этап, который укрепляет связь с волонтером и оставляет позитивное впечатление об организации. Пример: личное сообщение с благодарностью и приглашение на прощальную встречу.

## **Практические результаты занятия**

- Участники освоили этапы сопровождения волонтеров и роль координатора на каждом из них.
- Участники научились выявлять и снижать страхи волонтеров и свои собственные.
- Участники разработали сообщения для коммуникации с волонтерами в различных ситуациях.
- Участники выработали подходы к интеграции новичков и прощанию с волонтерами.

## Приложение к учебному занятию 9. Примеры формулировок сообщений волонтерам

1. **Волонтер сообщает, что больше не может ходить.** Сообщение: “Привет! Спасибо, что написала. Жалко, конечно, ты очень классная. Спасибо за весь совместный опыт в группе, за твой замечательный, неповторимый вклад в нашу субботнюю компашку. Успехов! Будет здорово, если попрощаешься со всеми в общем чате. А еще лучше, если придешь с нами отметить окончание волонтерского этапа твоей жизни — вспомним все, скажем тебе спасибо, пожелаем счастливого пути”.
2. **Волонтер нарушает правила группы (ведет в чате разговоры про политику).** Сообщение: “Привет! Я вижу твою активность в чате. Хочу напомнить, что это волонтерский чат, где мы поддерживаем друг друга и обсуждаем жизнь группы. Политические споры — это оффтоп, они провоцируют напряжение и отвлекают от того, ради чего мы собрались. Напомню базовое правило: социальное волонтерство вне политики и религии! Если тебе важно мнение друзей-волонтеров, делись переживаниями о подопечных или своей жизни, предлагай идеи. Разговоры о политике нужно закончить. Считай, что это первое предупреждение, если продолжишь — придется банить (а не хотелось бы)”.
3. **Волонтер опаздывает.** Сообщение: “Привет, Коля, ты сегодня опоздал, понимаю, всякое бывает, но это создает трудности. Мне важно знать, кто будет на посещении. Если ты опаздываешь, я не могу на тебя рассчитывать. Лучше перенести встречу. Если не получается прийти вовремя, предупреди, пожалуйста”.
4. **Слишком активный волонтер, не дает места другим.** Сообщение: “Вася, привет! Спасибо за твою активность на посещениях! Я ценю твои усилия. Но есть важный момент: наша группа — сообщество, где каждому должно быть место. Прошу давать возможность говорить другим волонтерам и больше ориентироваться на интересы подопечных. Если нужна помощь, готова поддержать. Спасибо за понимание! Я на связи”.

## Учебное занятие 10. Создание и развитие волонтерской группы (сообщества)

### Задачи занятия

- Сформировать понимание ценности волонтерского сообщества и его роли в социальной работе.
- Помочь участникам визуализировать образ своей группы через метафору.
- Отработать инструменты организации и сопровождения группы, включая подготовку мероприятий.
- Освоить подходы к решению типичных проблем в работе с группой.

**Материалы:** доска или флипчарт для записи, маркеры, листы бумаги и карандаши/фломастеры для рисования, листы и ручки для записи индивидуальных заданий, а также распечатанные кейсы по работе с группой (см. приложение).

**Введение.** Ведущий объясняет, зачем нужно волонтерское сообщество: группа обеспечивает стабильность, поддержку, распределяет ответственность и создает атмосферу доверия, что особенно важно в социальном волонтерстве. Волонтерская группа — это проект координатора внутри системы некоммерческой организации. Координатор задает ценности группы, структуру и динамику. Ведущий подчеркивает, что сообщество помогает волонтерам чувствовать себя частью целого, справляться с эмоциональной нагрузкой и сохранять мотивацию. Успешная группа — это пространство, где каждый волонтер может реализовать свою добрую волю.

### Шаг 1. Рождение волонтерской группы

**1. Вводная часть.** Группа «рождается» в сознании координатора, который задает ее образ, ценности и стиль взаимодействия. Метафора помогает визуализировать этот образ и понять, как координатор видит свою роль.

**2. Индивидуальная работа (метафора волонтерской группы).** Ведущий дает задание: “Представьте себе волонтерскую группу, в которой вы будете координаторами, и найдите и нарисуйте метафору, отражающую ее суть (например,

«семья», «оркестр», «сад»). Каждый участник рисует свою метафору на листе бумаги.

**3. Представление результатов.** По просьбе ведущего каждый участник представляет свою метафору и отвечает на вопросы ведущего, касающиеся разных аспектов, к примеру:

- где на этом рисунке вы как координатор?
- как выглядит собеседование в рамках вашей метафоры?
- как проявляется конфликт в группе?
- как выглядит совместная разработка мероприятия?

Например, ответ может быть таким: если группа — это «оркестр», координатор — дирижер, собеседование — прослушивание, конфликт — диссонанс, а мероприятие — концерт.

**4. Общее обсуждение.** Ведущий задает вопрос: “Где границы свободы координатора и волонтеров?”. Участники обсуждают, как координатор балансирует между руководством и предоставлением свободы волонтерам. Ведущий подчеркивает, что координатор задает рамки, но не ограничивает инициативу.

## Шаг 2. Формы работы с группой

**1. Вводная часть.** Ведущий напоминает, что новый волонтер впервые знакомится с волонтерской группой на собеседовании (в формате рассказа), на первой встрече с подопечными и в чате. Координатор работает с группой через разные площадки (личные встречи, чаты, мероприятия) и формы (обсуждения, тренинги, неформальное общение).

**2. Общее обсуждение: Площадки и формы.** Ведущий просит участников предложить, на каких площадках и в каких формах координатор может работать с группой. Участники отвечают. Ведущий записывает ответы на доске.

Примеры

- Площадки: общий чат, встречи перед посещением, тренинги, неформальные мероприятия.
- Формы: обсуждение задач, обратная связь, поздравления в чате, совместное планирование.

**3. Обсуждение задач.** Ведущий спрашивает участников: “Какие задачи решает каждая форма?”

Примеры

- Общий чат — укрепляет связь, дает чувство принадлежности.
- Встречи перед посещением — настраивают на работу, выявляют настроение.
- Тренинги — развивают навыки и сплачивают группу.
- Неформальные мероприятия — создают доверие и предотвращают выгорание.

### **Шаг 3. Упражнение «Организация посещения группой»**

**1. Разбивка на группы.** Ведущий делит участников на три группы по типу учреждения:

- «Дом престарелых» (Геронтологический центр).
- «Детский дом» для детей с особенностями развития (ДДИ, ЦССВ, ЦСПР и т.п.).
- Детская больница.

**2. Подготовка участников, которые в упражнении будут координаторами.** Ведущий в каждой группе назначает (или просит группу выбрать) одного участника на роль координатора.

Ведущий уводит координаторов в другое помещение и дает задание: “У вас будет 15 минут для того, чтобы обсудить с группой и подготовиться к проведению мероприятия в вашем учреждении. Ваша задача: так провести обсуждение с группой, чтобы каждый понимал, что будет делать, все были бы заинтересованы, и группа была бы готова провести мероприятие.

**3. Задание мероприятий.** Ведущий каждой группе назначает мероприятие.

- Для «дома престарелых»: придумать и провести любой мастер-класс.
- Для детей с особенностями в «детском доме»: организовать мероприятие «показ мод» для старших девочек.
- Для детской больницы: провести занятие по созданию коллажа “Я в моем городе” с использованием вырезок из журналов и других материалов.

По просьбе ведущего координаторы составляют план обсуждения с группой, чтобы подготовить мероприятие без накладок.

**4. Инструкция для волонтеров.** Все участники (кроме координаторов) волонтеры. Пока координаторы готовятся, ведущий дает остальным участникам вводную: “Скоро придет ваш координатор и предложит провести мероприятие. Включайтесь активно или пассивно, как захотите, опираясь на свой волонтерский опыт”.

Но есть особенность, заранее тайно в каждой группе назначается один «сложный волонтер» с ролью.

- «Дом престарелых»: застенчивый новичок, молчит, но профессиональный художник.
- «Детский дом»: опытный волонтер, впервые в таком учреждении, тревожится, сомневается, подчеркивает свой опыт.
- Детская больница: новичок, задает много вопросов, не всегда по теме.

**5. Обсуждение в группах.** По команде ведущего координаторы возвращаются и проводят обсуждение со своей учебной группой, распределяя обязанности так, чтобы через неделю можно было провести мероприятие без дополнительных встреч. Ведущий наблюдает, не вмешиваясь.

**6. Индивидуальная рефлексия.** После обсуждения в группах ведущий дает каждому участнику листок и ручку (или просит достать, если они есть).

- Волонтеры: пишут, что они поняли о своей роли в мероприятии: «Что именно я буду делать?».
- Координаторы: описывают, как им было в группе: «Что было легко? Что сложно? Что получилось, а что нет?».

**7. Презентация результатов и рефлексия.** По просьбе ведущего каждый волонтер зачитывает свой список дел. «Сложные волонтеры» раскрывают свои роли.

По просьбе ведущего координатор дает обратную связь: совпадает ли понимание волонтеров с его планом? Получится ли цельное мероприятие? Какая нагрузка осталась на координаторе?

Участники обсуждают, какие действия координатора работали на подготовку мероприятия, а какие — на поддержку группы как целого.

Ведущий с помощью участников составляет список рекомендаций, например: четко объяснять задачи, вовлекать «сложных волонтеров», учитывать их особенности.

**8. Подведение итогов.** Ведущий с помощью учащихся формулирует выводы.

- Волонтерская группа — это сообщество, которое поддерживает каждого участника.
- Координатор задает образ группы, балансируя между руководством и свободой.
- Формы работы (чаты, встречи, тренинги) решают задачи сплочения, мотивации и подготовки.
- Успешная организация мероприятий требует четкого распределения ролей и учета особенностей волонтеров.

**Практический результат**

Участники создали образ своей группы, узнали о всех формах работы с группой и задачах, которые можно через них решать, отработали навыки подготовки мероприятий и получили рекомендации по работе с группой.

## Приложение к учебному занятию 10. Кейсы по работе с группой

### Кейс 1: Опоздание в «детский дом» и неуправляемая группа

**1. Ситуация.** Волонтерская группа опоздала на встречу с детьми в «детском доме» из-за задержки охраной, которая сделала замечания. К моменту входа в помещение собралось 20 детей разного возраста, мальчики и девочки, некоторые из которых уже на взводе и готовы подраться. Планировалось занятие по изготовлению открыток, но волонтеров всего трое, что делает задачу непосильной. Процесс становится неуправляемым.

#### 2. Действия волонтера

- Сохранять спокойствие и не вступать в споры с детьми.
- Попытаться привлечь внимание детей, предложив простые действия, например, раздать материалы для открыток.
- Сфокусироваться на взаимодействии с несколькими детьми, чтобы постепенно успокоить группу.
- При необходимости позвать координатора или воспитателя для помощи с особо активными детьми.

#### 3. Действия координатора

- В момент опоздания:
  - Не выяснять отношения с опоздавшими волонтерами, чтобы не усугублять напряжение.
  - Перед входом к детям сделать паузу, собрать волонтеров, успокоить их после конфликта с охраной и напомнить цель посещения: “Ребята, все в порядке, мы здесь, чтобы помочь детям. Давайте настроимся”.
- В помещении с детьми:
  - Оценить ситуацию и признать хаос: “Ребята, у нас немного хаос, давайте это исправим”.
  - Разделить детей на небольшие группы (по 4–5 человек) и распределить их между волонтерами.
  - Выявить заводилу среди агрессивных детей и либо взять его на себя, либо привлечь воспитателя.

- Если отдельные дети продолжают нарушать порядок, спокойно напомнить о правилах: “Если ты не хочешь быть с нами, можешь выйти, но здесь мы работаем вместе”.
- Переориентировать занятие на более простое, если открытки невозможны из-за численности.

#### **4. Решение и профилактика**

- **Решение**
  - Успокоить волонтеров перед входом, чтобы они вошли в помещение с уверенностью.
  - Разделить детей на группы, чтобы уменьшить хаос и распределить нагрузку.
  - Привлечь воспитателя, если ситуация выходит из-под контроля.
- **Профилактика**
  - Установить правило пунктуальности и строго его отслеживать, как в оркестре, где опоздание на две минуты требует объяснений. Например, требовать от волонтеров быть на месте за 10 минут до начала.
  - Поддерживать хорошие отношения с охраной: знать имена сотрудников, улыбаться, поздравлять с праздниками. Это снижает вероятность задержек и конфликтов.
  - Планировать мероприятия с учетом возможного количества детей, готовя запасные активности для больших групп.

#### **Кейс 2: Недостаток внимания подопечным и пассивный волонтер**

**1. Ситуация.** Группа волонтеров проводит занятие по оригами в социальном доме (ПНИ) для взрослых. Каждому подопечному хочется личного внимания, но волонтеров не хватает. Координатор занят разговором с одной подопечной, а двое других подопечных пытаются привлечь внимание. В это время новичок-волонтер стоит у окна, не участвуя в процессе.

#### **2. Действия волонтера**

- Заметить подопечных, которым не хватает внимания, и подойти к одному из них, предложив помощь с оригами: “Хочешь, сложим журавлика вместе?”.
- Если новичок у окна кажется растерянным, мягко сообщить координатору, чтобы тот вовлек его.
- Сосредоточиться на своей задаче, не пытаясь взять на себя всех подопечных.

### 3. Действия координатора

- Не заикливаться на разговоре с одним подопечным, а следить за всей группой.
- Заметив пассивного волонтера, мягко вовлечь его: “Привет, я вижу, тебе пока непросто. Будет здорово, если ты сможешь сложить журавлика с этим подопечным. Если нужно, я покажу как. Пстой, сколько тебе надо, и присоединяйся, когда будешь готов”.
- Дать новичку время адаптироваться, не заставляя его сразу включаться.
- После занятия в личной беседе (например, в кафе или на обратном пути) уточнить: “Как тебе было? Чем могу помочь?”. Это позволит понять, подходит ли волонтеру такая деятельность.
- Признать, что некоторые волонтеры могут быть полезны в пассивной роли (например, их молчаливое присутствие может успокаивать определенных подопечных).

### 4. Профилактика

- Заранее готовить новичков к эмоциональной нагрузке при работе с взрослыми людьми с особенностями развития, объясняя: “Не рвитесь сразу в бой. Пстойте, посмотрите, включитесь, когда почувствуете готовность”.
- Распределять роли так, чтобы каждый волонтер знал, за кого отвечает, избегая ситуаций, когда подопечные остаются без внимания.
- Проводить тренинги по взаимодействию с подопечными, чтобы новички чувствовали себя увереннее.

**5. Суть проблемы.** Недостаток волонтеров и пассивность новичка приводят к тому, что некоторые подопечные остаются без внимания, а группа теряет эффективность. Новичок может чувствовать себя не на месте из-за эмоциональной нагрузки или неуверенности.

**6. Реакция.** Координатор мягко вовлекает новичка, давая ему время и конкретную задачу, но не давит. Важно работать с группой в целом, а не фокусироваться на одном человеке. Профилактика включает подготовку и четкое распределение ролей.

### Кейс 3: Конфликт с родителем в детской больнице

**1. Ситуация.** В детской больнице волонтер рисует с ребенком акварелью. Ребенок случайно опрокидывает банку-непроливайку с грязной водой, пачкая себя и

волонтера. Прибегает мама ребенка и начинает выговаривать волонтеру за испорченную одежду.

## **2. Действия волонтера**

- Сохранять спокойствие, не вступать в спор с мамой.
- Позвать координатора: “Простите, я позову координатора, он поможет разобраться”.
- Успокоить ребенка, если он расстроен: “Все нормально, такое бывает”.
- Переключиться на других детей, чтобы продолжить занятие, пока координатор решает ситуацию.

## **3. Действия координатора**

- Взять на себя общение с мамой, переключив ее внимание: “Понимаю, как это неприятно. Давайте разберемся”.
- Выслушать маму, показать сочувствие: “Действительно, жалко одежду. Так бывает. Как вы планируете поступить? Есть запасная одежда?”.
- Не брать на себя ответственность за стирку или замену одежды, но предложить практическое решение (например, переодеть ребенка).
- Поддержать волонтера: “Все в порядке, такое случается. Иди к другим детям, я разберусь”.
- После ситуации на общем собрании напомнить группе правило: “При любых конфликтах с родителями зовите координатора. Никаких споров самостоятельно”.
- Если подобные инциденты повторяются (например, трижды), предупредить волонтера о возможном отстранении, чтобы подчеркнуть важность соблюдения правил.

## **4. Профилактика**

- Использовать только безопасные материалы (например, настоящие непроливайки) и проверять их перед занятием.
- Установить четкое правило: при любых конфликтных ситуациях с родителями волонтер обязан звать координатора.
- Проводить инструктаж для волонтеров о том, как реагировать на непредвиденные ситуации, чтобы они не брали на себя лишнюю ответственность.

**5. Суть проблемы.** Случайный инцидент (пролитие воды) вызывает эмоциональную реакцию родителя, что может расстроить волонтера и нарушить ход занятия. Неправильная реакция волонтера (спор или извинения) может усугубить конфликт.

**6. Реакция.** Координатор берет на себя общение с родителем, успокаивает его и поддерживает волонтера, чтобы тот не чувствовал себя виноватым. На собрании подчеркивается важность вызова координатора в подобных ситуациях. Профилактика включает использование безопасных материалов и четкие правила.

## Учебное занятие 11. Правила волонтерской группы

### Задачи занятия

- Научить участников составлять правила для волонтерской группы, соответствующие критериям эффективности.
- Отработать алгоритм создания и проверки правил.
- Показать, как правила помогают регулировать деятельность волонтеров и поддерживать доверительную атмосферу.

**Материалы:** доска или флипчарт для записи, маркеры, листы бумаги и ручки для участников, а также распечатанный список примеров правил для групповой работы (примеры берутся из опыта ведущих).

**Вводная часть.** Ведущий говорит вводную.

Правила волонтерской группы — это инструмент, который помогает регулировать деятельность волонтеров, обеспечивать безопасность, создавать комфортную атмосферу и поддерживать общие ценности. В социальном волонтерстве, где взаимодействие с подопечными и командой требует четкости и взаимопонимания, правила играют ключевую роль в сопровождении волонтеров. Данное учебное занятие направлено на обучение созданию эффективных правил, которые понятны, конкретны и соответствуют задачам группы.

Правила задают рамки поведения, обеспечивают безопасность, поддерживают командный дух и помогают избежать недоразумений. Правила делятся на категории:

- Правила безопасности
- Правила взаимодействия с подопечными
- Правила взаимодействия координатора и волонтеров

Эффективные правила должны быть понятными, конкретными, краткими и обоснованными, чтобы волонтеры ясно понимали, что делать или не делать. Важно понимать, что правила — это не ограничения, а инструмент для создания комфортной и продуктивной среды.

## Шаг 1. Критерии эффективных правил

**Общее обсуждение.** Ведущий спрашивает: “Какие условия должны быть соблюдены при составлении правил для волонтеров, чтобы правила были рабочими?”.

Ведущий собирает варианты ответов и соотносит их с критериями «правильных правил».

- Ясность: правило понятно даже новичку.
- Конкретность: четко указывает, что делать или не делать.
- Краткость: формулировка лаконична.
- Обоснованность: правило имеет смысл и связано с задачами группы. Запрещающее правило должно содержать объяснение запрета.
- Выполнимость: правило реально соблюдать.

Вывод: эффективные правила помогают волонтерам чувствовать себя уверенно и поддерживают порядок в группе, не ограничивая их свободу.

## Шаг 2. Анализ правил

**1. Подготовка к упражнению.** Ведущий делит учащихся на группы по 3-5 человек и говорит, что участники будут изучать примеры. На предложенных примерах можно научиться отличать рабочие правила от нерабочих и обосновывать выбор.

Каждая группа получает одинаковый список правил.

- Мы — друзья детей, делаем их жизнь веселее.
- Приходи на встречу с детьми сытым, чистым, опрятно одетым, здоровым и в хорошем настроении.
- Запрещено обнимать детей.
- Будь предельно вежлив и аккуратен с детьми.
- Мы — сплоченная команда ответственных и добрых людей.

**2. Групповая работа.** Ведущий просит учащихся в группах определить, какие правила являются действующими (конкретными и регулирующими поведение), а какие — нет (слишком общие или декларативные). Группы обсуждают и обосновывают выбор.

Пример ответов

- “Запрещено обнимать детей” — действующее правило, так как четко указывает, что нельзя делать, но при этом запрет не содержит объяснения.
- “Мы — друзья детей, делаем их жизнь веселее” — недействующее, так как слишком общее и не содержит конкретных указаний.

**3. Обсуждение результатов.** Ведущий просит каждую группу представить свои выводы. Ведущий комментирует, подчеркивая, что действующие правила регулируют поведение, а недействующие лишь описывают ценности или цели.

### Шаг 3. Составление правил

**1. Индивидуальная работа.** Ведущий дает каждому участнику одну категорию правил (безопасность, взаимодействие с подопечными, взаимодействие координатора и волонтеров) и просит составить два правила для своей группы.

Например:

- Категория «безопасность»: “Перед посещением подопечных убедись, что ты здоров и не имеешь признаков простуды”.
- Категория «взаимодействие с подопечными»: “Слушай подопечного не перебивая, даже если он говорит медленно”.

**2. Групповое обсуждение.** По просьбе ведущего в сформированных группах участники каждый по очереди зачитывают свои правила группе. Остальные участники 1) пересказывают правило своими словами, 2) объясняют, что, по их мнению, нужно делать или не делать в соответствии с правилом.

Автор правила выслушивает и уточняет, что имел в виду. Если правило понято неверно, группа помогает переформулировать его, чтобы оно стало ясным, кратким и однозначным.

Пример вопросов для переформулировки

- Что ты хотел донести этим правилом?
- На что оно должно влиять?
- Как это правило звучит для волонтера-новичка?
- Если я волонтер, что я должен делать?
- Почему это важно?
- Как сказать это короче/простыми словами?

**3. Общее обсуждение и подведение итогов.** Ведущий собирает сформулированные правила, комментирует их с точки зрения критериев (ясность, конкретность, выполнимость) и предлагает улучшения, если необходимо. Он комментирует, как

эти правила можно использовать в работе. Участники обсуждают, как они будут применять правила в своих группах.

### **Практические результаты занятия**

- Участники научились составлять правила волонтерской группы, соответствующие критериям эффективности, освоили способ анализа и переформулировки правил.
- Участники понимают, как использовать правила для создания комфортной и продуктивной среды в группе.

## Учебное занятие 12. Координатор волонтерской группы в государственном учреждении

### Задача занятия

Научить участников четко определять роли и зоны ответственности участников взаимодействия (волонтеры, НКО, учреждение, куратор), формулировать соглашения о сотрудничестве, вести деловую переписку и разрешать конфликты с персоналом учреждения, чтобы эффективно организовывать волонтерскую деятельность в государственных учреждениях, соблюдая юридические и организационные рамки.

**Материалы:** листы А4, ручки, флипчарт, маркеры, стикеры, а также карточки с описанием конфликтных ситуаций, копии (или слайды презентации) выдержек из Постановления Правительства о допуске волонтеров №1425 (по возможности).

### Шаг 1. Две вводные лекции

#### 1. Вводная часть общая. Ведущий говорит введение.

Работа волонтеров в государственных учреждениях (больницах, «детских домах», социальных домах (ПНИ), геронтологических центрах («домах престарелых») и т.п.) требует четкого понимания ролей, юридических и организационных границ, а также навыков общения и управления конфликтами. Успех работы в учреждении зависит от четких договоренностей, профессионализма и уважения к ролям всех сторон.

Координатор волонтеров — это ключевой посредник между двумя разными системами: гибкой, горизонтальной структурой НКО и строго регламентированным государственным учреждением. Ваша основная задача — выстроить профессиональные и четкие рабочие отношения с администрацией, понимая устройство учреждения и разграничивая роли. Помните, что волонтер является представителем НКО, а не сотрудником учреждения; он не встроен в штат и не выполняет госзадание. Это основание требует от вас дипломатичности для грамотного внедрения волонтерской помощи без конфликтов и нарушения внутренних регламентов.

Взаимодействие строится на твердой правовой основе. Главный документ — Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве», который определяет безвозмездный и общественно полезный характер работы волонтеров. Практическая модель работы закреплена Постановлением Правительства №1425, которое предписывает обязательное заключение официального соглашения о сотрудничестве между НКО и учреждением. Именно этот документ, а не устные договоренности, определяет все условия работы: виды деятельности, доступ, ответственных лиц и меры поддержки.

Учреждение вправе выдвигать обоснованные требования к волонтерам для обеспечения безопасности всех сторон. Как правило, это предоставление списков волонтеров, ознакомление с внутренним распорядком и, в определенных ситуациях, медицинские справки (отсутствие признаков инфекционных заболеваний). Ваша обязанность — не только выполнять эти условия, но и заранее готовить к ним команду, объясняя, что работа в госучреждении требует прозрачности и формальной дисциплины. Это не препятствие, а инструмент для безопасной и эффективной интеграции.

## **2. Вводная часть о кураторе волонтеров со стороны учреждения**

Ключевой фигурой со стороны учреждения для координатора волонтеров является куратор. Это назначенное сотрудником учреждения лицо (им может быть заведующий отделением, старшая медсестра, психолог или замдиректора), которое выступает главным связующим звеном. Именно куратор согласовывает график посещений, информирует о внутренних правилах, помогает наладить контакт с персоналом и передает важную информацию о ситуации в отделении. Поэтому главная практическая задача координатора — выстроить с этим человеком устойчивые, уважительные и профессиональные партнерские отношения, основанные на взаимном доверии, а не на иерархии.

Для эффективного взаимодействия с куратором координатор должен придерживаться четких правил делового общения. Необходимо всегда соблюдать договоренности (время, состав группы), никогда не приходите без предупреждения, уважать внутренние процессы учреждения и оперативно информировать куратора обо всех изменениях или проблемах. Важно поддерживать регулярную связь не только в моменты трудностей, но и в повседневной работе. Грамотный куратор, чувствующий уважение и надежность партнера, становится главным «адвокатом» волонтерской группы внутри учреждения, способствуя ее устойчивости и развитию.

В основе этого взаимодействия лежит позиция координатора как партнера, а не оппозиционера. Его задача — не противопоставлять гибкость волонтерской

системы строгим регламентам учреждения, а быть переводчиком между этими двумя логиками, сглаживать возможные конфликты и четко объяснять границы ответственности волонтеров. Такой подход, основанный на предсказуемости, вежливости и прозрачности, позволяет сформировать у администрации и персонала восприятие волонтерской деятельности не как угрозы, а как ценного и управляемого ресурса помощи подопечным.

## **Шаг 2. Упражнение. Деловая переписка с куратором волонтеров от учреждения**

**1. Подготовка.** Ведущий делит участников на пары. Один играет роль координатора, другой — куратора из учреждения. Каждой паре выдается тема (например, согласование графика посещений, списка волонтеров, обсуждение нового формата мероприятий и т.п.).

Ведущий дает задание.

- Координатор готовит и устно проговаривает свое сообщение, адресованное куратору, соблюдая деловой этикет. Важны вежливость, конкретика, нейтральный тон, отсутствие смайлов и сленга.
- Куратор выслушивает и отвечает, моделируя возможные сложности (нечеткие формулировки, раздраженный тон, новые требования).
- Координатор составляет ответное сообщение, проговаривает его, фиксируя договоренности и уточняя неясности.

**2. Работа в парах.** Все пары проговаривают свои послания. Ведущий задает вопросы.

- Что в диалогах помогло достичь договоренности?
- Какие ошибки могли бы спровоцировать недопонимание?

**3. Формирование рекомендаций.** Ведущий просит каждого участника назвать одну рекомендацию для координатора, благодаря которой деловое общение с куратором будет конструктивным и неконфликтным. Участники озвучивают. Ведущий фиксирует на флипчарте, комментирует и дополняет.

## **Шаг 3. Упражнение. Управление конфликтами с учреждением**

**1. Подготовка.** Ведущий делит участников на группы по 3–5 человек. Каждая группа получает карточку с описанием конфликтной ситуации.

Примеры карточек

- Персонал считает, что волонтеры мешают, приходя в «неудобное время».
- Волонтер нарушил правила, сфотографировав подопечного без согласия.

- Куратор требует от волонтеров выполнять функции персонала (например, помыть полы).

Ведущий озвучивает задание для групп.

- Определить причины конфликта и позиции каждой из сторон.
- Предложить шаги для его разрешения (например, обсуждение с куратором, уточнение правил).
- Составить краткий сценарий разговора с куратором для решения конфликта, демонстрирующий уважительный и профессиональный подход.

**2. Групповая работа.** Группы составляют краткий сценарий разговора и презентуют свои сценарии и диалоги. Ведущий задает вопросы:

- Как ваши действия защищают волонтеров и подопечных?
- Какие ваши действия помогают сохранить партнерство с учреждением?
- Что можно было сделать иначе?

**3. Формирование рекомендаций по решению конфликтов.** Ведущий просит каждого участника назвать одну рекомендацию по предотвращению и решению конфликтов. Участники озвучивают. Ведущий фиксирует на флипчарте, комментирует и дополняет.

### **Ожидаемые результаты занятия**

- Участники осознали роли и зоны ответственности волонтеров, НКО, учреждения и куратора, научившись определять границы деятельности волонтеров.
- Участники научились составлять четкие соглашения о сотрудничестве, учитывающие юридические и организационные рамки.
- Участники отработали навыки делового общения, соблюдая этикет и фиксируя договоренности.
- Участники сформировали рекомендации по предотвращению и решению конфликтов.

## Учебное занятие 13. Выгорание и ресурсы

### Задачи занятия

Дать участникам представление о феномене эмоционального выгорания в социальном волонтерстве, его симптомах, причинах и способах профилактики, а также помочь осознать собственные сигналы выгорания и ресурсы для самопомощи, чтобы поддерживать эмоциональное состояние и продолжать эффективную работу.

**Материалы:** листы А4, ручки, флипчарт, маркеры, стикеры.

### Шаг 1. Введение: мини-лекция об эмоциональном выгорании

Вначале ведущий дает участникам теоретическое представление о феномене эмоционального выгорания, его симптомах, причинах и способах профилактики в контексте социального волонтерства. Основные пункты записываются на флипчарте.

Основные тезисы введения:

**Определение выгорания:** Эмоциональное выгорание — это психологический синдром, возникающий в ответ на хронический стресс, межличностное напряжение и эмоциональные перегрузки, характерные для деятельности, связанной с помощью и взаимодействием с людьми.

**Симптомы:** усталость, апатия, раздражительность, снижение мотивации, чувство бесполезности.

**Возможные причины** как самого выгорания, так и похожих состояний в социальном волонтерстве:

- переутомление (“никак не могу позволить себе отдохнуть”).
- накопление невыраженных чувств (“здесь все добрые, я не имею права злиться/огорчаться”).
- нарушение баланса «давать-принимать» (“я пришел помогать, а не получать помощь”).
- потеря смысла (“все равно подопечным не становится лучше”).
- обесценивание работы других (“зачем вы зря тратите время и силы?”).

- несоответствие ожиданий и реальности (“шли за одним — занимаемся другим”).
- несоответствие потребностей подопечных и возможностей волонтера (“оказалось, что подопечным нужно другое”).
- разочарование в себе (“я им не нужен, я не приношу пользы”).
- нет права закончить (когда “путь пройден” и появились новые задачи вне волонтерства).

Способы профилактики: регулярная рефлексия, отдых, поддержка команды.

Важно подчеркнуть, что осознание сигналов выгорания и знание ресурсов для самоподдержки помогают волонтерам и координаторам сохранять баланс и продолжать работу.

## **Шаг 2. Упражнение «Звоночки и ресурсы»**

Данное упражнение направлено на рефлексия каждым участником своего личного опыта, чтобы помочь осознать личные сигналы выгорания, понять их значение в своей жизни и определить свои ресурсы для восстановления эмоциональных сил.

**!Важно:** это упражнение подразумевает самораскрытие (каждый отвечает только о себе, своем опыте и чувствах), поэтому ведущему важно поддерживать безопасную и безоценочную обстановку (можно откликнуться на высказывания других в свою очередь, но не обесценивать, не оценивать и не опровергать чужой опыт), проявлять искренний интерес к опыту каждого участника и поддерживать взаимный интерес и отклик участников друг на друга. Здесь принципиально важно, чтобы каждый участник смог высказаться.

**1. «Мои звоночки». Ответы по кругу.** Ведущий просит участников сесть в круг и просит каждого участника ответить на вопрос: “Как лично я понимаю, что устал и могу выгореть? Какие у меня есть сигналы, что пора позаботиться о себе?”.

**2. «Мои ресурсы». Ответы по кругу.** Ведущий просит участников по кругу каждого ответить на вопрос: “Какие у меня лично есть способы поддержать себя, что для меня является ресурсом по восстановлению эмоциональных сил?”.

**3. «Зачем оно ко мне приходит?».** Ответы по кругу. Ведущий просит участников по кругу каждого ответить на вопрос: “Что для меня значит, если я понимаю, что выгораю? Какой смысл в моей жизни это имеет?”.

В конце каждого круга ведущий говорит о своих звоночках, ресурсах и смыслах и благодарит каждого за доверие.

### **Практический результат учебного занятия**

- Участники получили представление о феномене эмоционального выгорания, его симптомах, причинах и способах профилактики в социальном волонтерстве.
- Участники осознали свои личные сигналы выгорания и их значение в своей жизни.
- Участники определили личные ресурсы для восстановления эмоциональных сил и сформировали «карту сигналов и ресурсов».
- Участники готовы отслеживать свое состояние и поддерживать волонтеров, чтобы предотвращать выгорание в команде.

## Учебное занятие 14. Личный стиль координатора

### Задачи занятия

На этом занятии важно дать участникам:

- возможность почувствовать себя действующими координаторами волонтерской группы;
- осознать свои личные особенности как координаторов;
- отделить те черты, которые мешают процессу и могут быть преодолены (выявить «точки роста»), от тех, которые являются неотъемлемыми чертами собственной индивидуальности;
- научиться рассказывать о них волонтерам;
- осознать свои черты, которые задают специфику работы, и учитывать их при выстраивании деятельности.

**Материалы:** проектор или экран для презентации, флипчарт, маркеры, раздаточные материалы, стикеры, ручки, листы бумаги.

### Шаг 1. Введение и актуализация темы

Ведущий читает мини-лекцию на тему «координатор идеальный» и «координатор реальный», личные черты координатора как преодолимые ограничения, или как условия, которые надо учитывать, или как особенности координатора, задающие стиль работы. Умение понимать себя и выстраивать процесс с учетом своих особенностей как залог долгосрочной работы.

### Шаг 2. Индивидуальная работа. Тест «Особенности координатора»

Ведущий раздает каждому участнику тест «Особенности координатора» (см. Приложение) и объясняет его цель: осознание своих черт и стиля как координатора. Ведущий подчеркивает, что тест не нужно будет сдавать, он предназначен для личного использования. Результаты помогут составить каждому «автопортрет» себя как координатора.

Тест состоит из разделов:

- Структурированность и спонтанность
- Личные границы допустимого
- Стиль работы

- Метафора

Участники заполняют тест.

### **Шаг 3. Работа в парах: самопрезентация и презентация**

**1. Подготовка и работа в парах.** Ведущий формирует пары из участников и дает задание, чтобы каждый рассказал напарнику о себе как координаторе, как если бы он представлялся волонтерам своей группы. Этот рассказ не означает пересказ результатов теста (хотя на них можно опираться), а цельное представление себя как координатора. Хорошо начать его с метафоры: “Меня зовут Катя и как координатор я больше всего похожа на наседку, которая мечется по всему двору, приглядывая за цыплятами”. Рассказ должен включать описание своих особенностей, о которых важно знать волонтерам (например, “Я люблю четкие планы” или “Меня напрягают громкие звуки”) и правила обращения с собой (например, “Не повышайте на меня голос, это меня выбивает” или “Если я молчу, это не значит, что я недовольна”). Также можно рассказать о том, в чем каждый видит для себя смысл волонтерской деятельности и какой результат или какой процесс является для него наиболее желанным.

Учащиеся в парах презентуют себя. Партнеры задают уточняющие вопросы, чтобы составить ясный портрет напарника.

**2. Общая работа.** Ведущий просит всех участников сесть в круг и просит каждого участника представить своего напарника как координатора. Напарник слушает и дает обратную связь: насколько презентация соответствует его представлению о себе, что можно добавить или уточнить. Участники меняются ролями, чтобы каждый был представлен.

**! Важно** следить за таймингом, чтобы каждый участник был представлен.

### **Шаг 4. Общее обсуждение и подведение итогов**

Ведущий просит всех желающих ответить на вопросы:

- Что вы поняли про свои особенности как координатора?
- Как ваши черты могут повлиять на работу с волонтерами?
- Какие «точки роста» вы для себя выделили?

Ведущий подводит итог. Подчеркивает, что важно быть не «идеальным» координатором, а собой, используя свои особенности для выстраивания отношений и предотвращения выгорания. Осознание себя помогает создавать устойчивые волонтерские группы.

### **Практический результат учебного занятия**

- Участники осознали свои личные особенности как координаторы, выделили «точки роста» и неотъемлемые черты.
- Участники научились формулировать «инструкцию по обращению с собой» для волонтеров.
- Участники понимают, как их особенности влияют на взаимодействие с волонтерами и как учитывать их для предотвращения выгорания.

## Приложение к учебному занятию 14. Тест «Особенности координатора»

### 1. Структурированность или спонтанность

Выберите вариант, который наиболее соответствует вам.

- Без плана занятия мне тревожно ИЛИ мне интересно жить без плана.
- Мне нужен список всех волонтеров с ФИО, днем рождения и пр. ИЛИ лично мне это не нужно.
- Когда все идет не так, как предполагалось, я теряюсь ИЛИ я мобилизуюсь.
- Мне важно знать накануне, кто из волонтеров придет ИЛИ мне все равно.
- Мне проще написать отчет о посещении, чем сходить с группой в кафе ИЛИ наоборот.
- Проявление сильных чувств и экстремальные ситуации меня скорее выбивают ИЛИ скорее притягивают.
- Когда меня критикуют, я теряюсь ИЛИ проявляю активность.
- Если волонтер сидит отдельно и не включается в общий процесс, я раздражаюсь ИЛИ я спокоен.

### 2. Открытый вопрос. Меня может выбить из колеи:

---

---

---

---

---

**3. Границы. Что Вы готовы допустить по отношению к себе от не очень знакомых людей?** Проставьте от 1 до 10 (1 – хотел бы совсем с этим не соприкасаться; 10 – принимаю полностью, не напрягаясь или даже радуясь):

- Объятия (когда вас обнимают): \_\_\_\_
- Агрессия в ваш адрес: \_\_\_\_
- Забота (о вас): \_\_\_\_
- Похлопывание по плечу: \_\_\_\_
- Неряшливость: \_\_\_\_
- Compliments в ваш адрес: \_\_\_\_
- Прикосновения: \_\_\_\_

- Обвинения: \_\_\_\_
- Сочувствие к вам: \_\_\_\_
- Ирония в ваш адрес: \_\_\_\_
- Большая активность (волонтера): \_\_\_\_
- Повышение на вас голоса: \_\_\_\_
- Сильный запах: \_\_\_\_
- Пассивность (волонтера): \_\_\_\_
- Нецензурная лексика: \_\_\_\_
- Громкие звуки: \_\_\_\_
- Закрытость, холодность: \_\_\_\_
- Напористость: \_\_\_\_
- Жалобы на жизнь: \_\_\_\_
- Болтливость: \_\_\_\_
- Веселье: \_\_\_\_
- Грубость: \_\_\_\_
- Слезы: \_\_\_\_
- Занудство: \_\_\_\_

**4. Открытый вопрос.** Меня сильно напрягает, если по отношению ко мне / в моем присутствии:

---

---

---

---

---

### **5. Стиль работы**

Пронумеруйте от 1 до 12 (1 – наиболее предпочитаемое, 12 – наименее), что Вам больше нравится делать.

- Организовывать большие мероприятия
- Говорить тет-а-тет по душам
- Делать что-то своими руками
- Веселиться в компании друзей
- Создавать вокруг красоту и уют
- Заводить движуху
- Разговаривать о главном
- Наблюдать, как другие действуют

- Дарить подарки
- Достигать сложных целей
- Молчать вместе
- Преодолевать препятствия

**6. Открытый вопрос.** Я как координатор похож на (нарисуйте животное, персонажа из фильма, литературного героя):

---

---

---

---

## Послесловие — обращение к читателю

Когда вы открывали это пособие, многие из вас были «просто волонтерами»: приходили, помогали и уходили, не всегда замечая, какая сложная и важная работа стоит за тем, чтобы помощь была регулярной, бережной и надежной. Закрывая книгу, вы чувствуете и понимаете, что у вас другая оптика. Координаторство — не «администраторская текучка», а особый тип ответственности: вы управляете свободными людьми, которые ничем вам не обязаны и, тем не менее, готовы отдавать время и силы. Значит, основным инструментом координатора — не приказ, а ясность, доверие и ценности. Координатор — не контролер, а держатель рамок и смысла, человек, который делает помощь возможной и устойчивой.

Главная мысль, которая проходит через все пособие: в социальном волонтерстве субъектом заботы является не только подопечный, но и волонтер и волонтерская группа. Если волонтеры — «сердце» проекта, то координатор — его «кардиолог»: следит за ритмом, профилактит перегрузки, вовремя замечает риски, помогает восстанавливаться. Это перестраивает привычную иерархию — от «делать больше» к «делать устойчиво».

Мы предлагаем четко различать типы волонтерства — от событийных акций через выполнение повторяющихся задач к долгим поддерживающим отношениям. За каждым типом стоит своя логика организации, и смешивать их — значит терять качество. Пусть это различие станет для вас навигацией: где важнее краткость инструкций и логистика, а где — стабильность состава, регулярность встреч и тонкая работа с границами. Задача координатора — выбирать не «вообще хорошее», а «подходящее для данного формата».

Отдельно подчеркнем тему границ ответственности. Здесь нет места ни морализаторству, ни романтизации. «Мои границы» — не жесткость и не равнодушие, а зрелая форма заботы. Помогайте волонтерам различать, где заканчивается их возможное участие, как безопасно реагировать на просьбы сверх сил, когда привлекать на помощь специалистов и как поддерживать себя после трудного контакта. Четкие договоренности и проговоренные ожидания снимают вину и предотвращают выгорание — это важнее любых героических усилий.

Важна и «молекула» отношений между волонтером и подопечным, в которой координатор задает рамку безопасности и дает возможность для развития. В

социальном волонтерстве мы имеем дело с уязвимостью — и подопечных, и самих волонтеров. На первый план выходят регулярность, предсказуемость и безоценочность контакта, уважение к темпу и истории человека. Координатор не заменяет психолога и не берет на себя терапевтические задачи, однако создает условия, при которых уязвимость не превращается в травму, а помощь не ломает помогающего.

Сопровождение — не «добровольная опция», а инфраструктура качества. Обучение, понятные роли, обратная связь, взаимопомощь внутри группы, профилактика выгорания, доступ к супервизии и разбор сложных случаев — элементы одного целого. Они делают добро посильным, осязаемым и устойчивым. Помните: сопровождение — это язык уважения к подопечным, волонтерам и нашему общему делу.

Культура бережности — еще один центральный результат, к которому мы подводим читателя. Здесь нормализовано то, о чем часто молчат: усталость бывает у всех, пауза допустима, а просьба о помощи — признак ответственности, а не слабости. Координатор имеет право на границы, поддержку коллег и отпуск; волонтер — право сказать «мне сейчас достаточно».

Мы говорим честно и о трудностях роли. Юридическая и организационная ответственность, текучесть, «управление без приказов», баланс интересов учреждения, НКО, волонтеров и подопечных, эмоциональная нагрузка — это не исключения, а данность. Волшебных решений нет; есть регулятивные смыслы и практические подходы, помогающие держать штурвал прямо, когда шторм. Важно видеть не только как запустить, но и как выдержать — это и есть профессионализм координатора.

Этический компас, который мы предлагаем, — один из ключевых вкладов пособия. Координатор — архитектор надежности. Его работа — делать помощь предсказуемой: чтобы подопечный знал, что встреча состоится; чтобы волонтер знал, что не останется один на один со сложностью; чтобы партнер мог рассчитывать на выполнение обязательств. Надежность рождается из многих маленьких «да»: да, мы следуем правилам; да, сверяемся с ценностями; да, держим связь; да, признаем границы. Из этих «да» складывается доверие — материал, из которого строятся человеческие мосты.

Мы предлагаем думать о координаторстве как о пути роста. Это не набор приемов, а формирование отношения — к людям, делу и себе. Сегодня вы новичок, завтра — наставник. Рост не линеен и невозможен без ошибок. Наша

задача — помочь различать уровни задач, пользоваться языком волонтерской группы, замечать не только ресурс, но и предел. Это трезвый оптимизм — без лозунгов, но с реальной надеждой на развитие.

Как всякая серьезная книга, это пособие оставляет пространство для продолжения. Много придется донастраивать под контекст вашей организации, специфику учреждения и ресурс команды. Однако базовые принципы остаются неизменны: ясность договоренностей, уважение к свободе волонтера, забота о границах, поддержка в трудностях, последовательность действий. Держась этих опор, вы переводите координаторство из режима «выживания в неопределенности» в ремесло — сложное, но осваиваемое.

И, пожалуй, самое важное. Мы хотим вернуть чувство смысла: координатор — не «человек, который мешает правилами», а тот, кто делает видимой и возможной саму ткань взаимопомощи. Когда помощь становится системной, выигрывают все: подопечный получает стабильную поддержку, волонтер — защищенный опыт служения, партнер — понятные отношения, а общество — островок доверия, на котором можно стоять. Это не романтика, а результат кропотливой, часто невидимой работы — вашей работы.

Благодарим каждого, кто идет этим путем: опытных координаторов за щедрость и честность, волонтеров за ежедневную готовность оставаться людьми, читателей — за внимание и требовательность к качеству. Если вы дошли до этих строк, значит, вам важно не только «делать добро», но и делать его хорошо. Пусть эти страницы станут не точкой, а двоеточием — началом вашего разговора с командой, группой и самим собой.

Мы всегда рады общению с нашими читателями и коллегами. Мы всегда на связи.

- Пишите нам на электронную почту: [info@danilovcy.ru](mailto:info@danilovcy.ru)
- Не забывайте про наши сайты: <http://danilovcy.ru> и <http://volonter-school.ru>.
- Подпишитесь на наши страницы и каналы в VK (<https://vk.com/danilovcydd>), в ТГ (<https://t.me/danilovcy>) и ОК (<https://ok.ru/danilovcy>)
- Читайте потрясающие рассказы о волонтерах в Дзене: <https://dzen.ru/danilovcy>
- Смотрите видео записи наших учебных занятий на RuTube: <https://rutube.ru/channel/24711133>

## КООРДИНАТОР ВОЛОНТЕРОВ В СОЦИАЛЬНОМ ВОЛОНТЕРСТВЕ

*Учебное пособие, подготовленное Добровольческим движением «Даниловцы», основано на многолетнем опыте движения и будет полезно для действующих и будущих координаторов волонтерских групп, сотрудников НКО и тренеров.*

*Издание состоит из двух взаимосвязанных частей: теоретического фундамента и практического учебного курса со сценариями занятий. Эта книга — незаменимый инструмент для тех, кто хочет организовать системную и устойчивую работу волонтеров, избежать типичных ошибок и найти собственный стиль в координации.*



**ПОДДЕРЖИТЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ  
ДВИЖЕНИЕ "ДАНИЛОВЦЫ"!**



**ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ "ДАНИЛОВЦЫ"  
МОСКВА, 2025**