

**ПУТЕВОДИТЕЛЬ ДЛЯ НКО**

**ГЛАВА 13**

# **Взаимодействие с благополучателями**

Владимир Берхин

президент  
благотворительного  
фонда «Предание»



## Взаимодействие с благополучателями

Это одна из 14 глав сборника для руководителей некоммерческих организаций «**Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной.** – М.: Агентство социальной информации, 2020.

Путеводитель дает возможность изучить все основные стороны деятельности некоммерческой организации. Сборник будет интересен как опытным руководителям, так и тем, кто только начинает свой путь. Вы узнаете о фандрайзинге и юридических аспектах деятельности НКО, об информационных технологиях, о том, как выстроить стратегию коммуникаций и работать с волонтерами. В каждой главе кратко раскрывается содержание темы и приводятся дополнительные источники, чтобы изучить ее глубже. Авторы сборника – эксперты с многолетним опытом, известные в некоммерческом секторе. Следуя их советам, вы шаг за шагом сможете выстроить работу своей организации, достигнуть экономической устойчивости и находить лучшие решения задач, возникающих каждый день.

«Путеводитель для НКО» создан в рамках программы [«НКО-СОКРАТ»](#) – НКО для **социального и культурного развития** территорий.

Программа реализуется по инициативе Благотворительного фонда Алишера Усманова [«Искусство, наука и спорт»](#) совместно с [Агентством социальной информации](#) при поддержке Правительства Белгородской и Администрации Курской областей.

**Редактор-составитель** *Наталья Шувалова*

**Корректор** *Елена Дубченко*

**Дизайн и верстка** *Ольга Степанова*

Предназначено для некоммерческого распространения.

© АНО «Агентство социальной информации», 2020

© Некоммерческая организация Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт», 2020

© Берхин В.Б., 2020

# Взаимодействие с благополучателями

---

---

**Владимир Берхин,**

*президент фонда «Предание»*

Смысл существования некоммерческой организации – решение некоторой проблемы. Будь это отношение общества к какой-то группе людей, нехватка денег у конкретного человека на срочное лечение, избыток фенола в реликтовом озере или пробелы образования детей-сирот – в любом случае все начинается именно с проблемы. А когда проблема решается, кому-то от этого становится лучше.

Этот кто-то называется «благополучателем». Деятельность НКО делает его жизнь лучше. Важно, что речь идет именно об уставной деятельности, а не о побочных ее эффектах в виде зарплат сотрудников, репутации жертвователей, морального вознаграждения волонтеров или иных участников процесса.

## **КТО МОЖЕТ БЫТЬ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?**

Самый простой способ классифицировать благополучателей – количественный. По нему можно с известными оговорками разделить благополучателей на отдельных физических лиц, группы людей, общество в целом и отдельно – благополучателей – юридических лиц. К помощи обществу в целом относится работа с экологической проблематикой, а также в зна-

чительной степени правозащитная, научная и просветительская деятельность, защита животных.

.....  
*Работа с каждой из групп благополучателей имеет свою специфику, требует отдельной экспертизы и методов защиты НКО от ошибок, неэффективности и злоупотреблений.*

## **КАКОВЫ ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ?**

### **Принцип целенаправленности**

Этот принцип универсален для любой работы НКО, а не только для работы с благополучателем. Не исключено, что его необходимо соблюдать в любом труде, имеющем какой-то еще смысл, кроме усталости.

.....  
*Если вы решаете какую-то проблему, то прежде всего вы должны представлять, в чем она заключается и что должно получиться в результате ее решения. Решение может быть неидеальным, может казаться неисполнимым, оно может быть частичным – но оно должно существовать хотя бы в виде мечты.*

Не может быть у НКО такого благополучателя, как «больные дети». Необходимо четко сформулировать, каким именно больным детям вы намерены помогать и в чем, собственно, будет заключаться ваша помощь.

Пятилетний ребенок в полной благополучной семье, но с кариесом или ОРВИ точно так же подпадает под определение больного ребенка, как тринадцатилетний подросток-сирота, умирающий от саркомы. Купить ребенку лекарство, пролоббировать помощь от государства, помочь сделать домашнее задание или устроить веселый праздник – все это помощь, и вся она хороша, но вам надо понять, что же хотите сделать именно вы.

## Взаимодействие с благополучателями

Попросту говоря, вы должны четко понимать, кто именно ваш благополучатель и каких перемен для него вы добиваетесь. В противном случае вы будете пытаться идти во все стороны сразу и в итоге не придете никуда.

### Принцип партнерства

Этот принцип крайне важен во всех случаях, когда благополучатель обладает субъектностью, то есть способен организованно и целенаправленно взаимодействовать с НКО. Также этот принцип напрямую связан с принципом целенаправленности и из него следует.

Принцип партнерства подразумевает, что благополучатель и НКО работают над решением проблемы совместно. Прежде чем начать действовать, необходимо удостовериться (а во многих случаях – письменно и юридически валидно зафиксировать), кто именно является благополучателем, в чем именно заключается проблема, как именно ее предполагается решать, каковы взаимные обязательства НКО и благополучателя. Обе стороны должны хорошо представлять, что именно делается, в какие сроки и как распределены задачи.

Если НКО оплачивает лечение больного ребенка, его родным важно понимать, что НКО не будет решать другие проблемы семьи. Что помощь закончится после того, как будет оплачено лечение, она не будет длиться вечно. Что помощь начнется вот здесь, условия ее предоставления такие-то (нужно предоставлять документы, не вести параллельные сборы в социальных сетях, информация о благополучателе становится публичной, НКО не будет оплачивать зарубежное лечение просто потому, что так хочется больному и т. д.), ее объем будет заранее известен и в заранее известный момент она прекратится.

.....  
*Без соблюдения принципа партнерства НКО и благополучатель обречены на конфликты, ибо их представление о том, в чем должна заключаться помощь, каковы ее сроки, объем и формы, может критически не совпадать.*

Этот принцип верен и для работы с сообществами, когда благополучатели обладают групповой идентичностью. Именно этот принцип выражен (со стороны благополучателей) известным афоризмом людей с инвалидностью «Ничего для нас без нас».

## **КАК РАБОТАТЬ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ – ФИЗИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ?**

В большинстве случаев люди, которые приходят (или их приводят) за помощью в НКО, находятся в состоянии тяжелого стресса, горя. У них есть серьезные проблемы, грозящие в будущем смертью, инвалидностью, потерями либо иным печальным исходом. Зачастую у них снижена способность к критическому мышлению, они могут не принимать печальную правду, впадать в депрессивные либо агрессивные состояния, искать выход в абсурде, употреблении химических препаратов, искать не помощь, а утешение и т. д.

Люди в тяжелом стрессе часто не видят вокруг ничего, кроме своего стресса. Им кажется, что у всех окружающих и у вас как сотрудника благотворительного фонда в принципе нет и не может быть других задач, кроме помощи именно им. Они могут не понимать, что такое рабочее время или выходные (на фоне возможной смерти ребенка это может казаться несущественным), что помощь не может быть оказана немедленно, что у фонда может быть неподходящая специализация...

.....  
*Следует учитывать низкую в целом культуру благотворительности в России. Огромная часть благополучателей уверены, что фонды обязаны помогать всем нуждающимся, и воспринимают отказ как повод для проклятий и жалоб в контролирующие органы.*

Среди благополучателей, особенно тех, кому помощь требуется на протяжении многих лет, встречаются люди, которые привыкли полностью перекладывать решение своих проблем на чужие плечи, своего рода профессиональные попрошайки, кочующие из фонда в фонд и от одной благо-

## Взаимодействие с благополучателями

творительной группы в интернете в другую, и те, кто от многолетней нужды несколько повредился рассудком и в принципе не способен на адекватное взаимодействие.

Одна женщина, которой фонд «Предание» отказал в помощи, поскольку ее случай не подходил под наши программы и принципы оказания помощи (мы не переводим деньги на личные счета), рассыпала у меня под дверь иголки, что-то набормотала и замела мне их под дверь, после чего объявила, что теперь все мои дети умрут, потому что мы отнеслись к ней жестоко.

С другой стороны, многие благополучатели, особенно из тех, кто получает помощь не впервые или занимается сбором средств в интернете самостоятельно, отлично освоили методы психологической манипуляции и обмана. Они могут проливать горькие слезы, навязывать чувство вины или стыда, пытаться напугать, обещать золотые горы, давить на религиозные ценности.

Полностью адекватный, конструктивный, деловой диалог с благополучателем, когда он точно выполняет инструкции, задает вопросы только по делу, не нарушает границ, не обижается и вообще действует организованно и четко – скорее редкость, чем обыденность.

И потому крайне важно, чтобы те сотрудники, которые работают с благополучателями, имели соответствующую психологическую подготовку. Как на занятиях боевыми искусствами прежде всего адептов учат правильно падать, так и сотрудники НКО должны научиться прежде всего правильно говорить благополучателям «нет».

Или, выражаясь психологическим языком, ставить границы.

Эти границы зависят прежде всего от того, кем вы полагаете себя.

.....  
*Ошибку в самоидентификации совершают почти все начинающие сотрудники НКО и вообще люди помогающих профессий. Ей подвержены врачи, учителя, психологи и священники, волонтеры социальной сферы. За эту ошибку приходится дорого платить.*

Начиная работу в помогающей профессии, человек очень часто считает себя, условно говоря, «спасителем». Ему кажется, и не без оснований, что чем больше он сделает для благополучателя, тем сильнее изменится мир. Он чувствует драйв, работа приносит искреннее удовольствие и становится смыслом жизни. Вместо выполнения профессиональных обязанностей или волонтерского задания работник искренне старается сделать как можно больше, решить максимальное число проблем благополучателя, в том числе эмоциональных.

Вместо того чтобы оказывать профессиональные услуги, он взваливает на себя то, что благополучатель должен делать самостоятельно, а вместо помощи начинает с ним просто дружить. Этого делать ни в коем случае нельзя по ряду причин. Этические причины мы рассмотрим ниже, а здесь поговорим о психологических.

.....  
*Устанавливая с благополучателем прочные эмоциональные связи, допуская его в свою частную, нерабочую жизнь, вы теряете независимость. Эмоции, боль, горе, переживания и радости благополучателя теперь гораздо сильнее влияют на вас. Это риск.*

Во-первых, вы рискуете эмоционально истощиться: вам почти наверняка придется быть для благополучателя источником надежды и утешения, а это затратно. Во-вторых, вы можете не вытащить благополучателя из омута горя и стресса и утонуть вместе с ним, утратив ясность сознания и способность адекватно оценивать ситуацию, начав вместе с ним искать чуда, требовать особого отношения, впасть в возбуждение или апатию и т. д. Все это крайне вредит рабочему процессу и погружает дела в хаос, ибо ресурсы не бесконечны.

Примеров тому я мог бы привести множество, так как сам исключительно подвержен этой ошибке. Настолько, что в фонде «Предание», который я возглавляю, мне просто-напросто запрещено отвечать на телефонные звонки на офисный номер или самому общаться с подопечными.

## Взаимодействие с благополучателями

Году в 2012-м, когда это правило еще не действовало, я своими глазами видел на форуме для мам особых детей совет участницы: если вы хотите поскорее получить помощь от фонда «Предание», просто звоните, спрашиваете Владимира Борисовича и сразу начинаете плакать – и тогда он договорится, чтобы вас подвинули в очереди вперед.

В результате получалось так, что первыми помощь получали не самые нуждающиеся, а самые наглые, самые артистичные или самые склонные к манипуляциям, а внутри фонда творился хаос и нарастали конфликты.

Кроме того, следует иметь в виду, что пришедший к вам за помощью человек – не последний, кто обратился, а количество времени и эмоциональных сил у любого человека ограничено. Вступая с благополучателями в личные отношения, вы постепенно будете обрастать все новыми и новыми эмоциональными связями, и большинство из них будут для вас затратны. Вас просто не хватит на всех. Начнутся обиды и конфликты, вы будете все сильнее тратиться, и вместо помощи большему числу людей вы получите то, что именуется эмоциональным выгоранием.

И это только самые очевидные, краткосрочные последствия нарушения границ между вами и благополучателем. Для плодотворной работы необходимо эти границы установить максимально четко, не идентифицировать себя как «спасителя», в личную миссию которого входит счастье благополучателя, а оставаться на более скромной, но и более эффективной в длительной перспективе внутренней позиции «работника» либо «партнера».

Эта позиция подразумевает все, что было сказано о принципе партнерства в начале этой главы. Вы не «заботитесь» и не «спасаете» благополучателя. Вы с ним работаете как с задачей. Это не означает расчеловечивания, это означает деловой подход, как у врача. Врач не обязан интересоваться личностью больного – он должен добиться максимальной ясности симптомов, предложить и провести эффективное лечение болезни. Он не друг и не родственник, он – профессионал в решении определенных проблем, которому нужны такие-то сведения и такое-то содействие благополучателя.

.....  
*Ваша задача предельно конкретна, и в нее не входит выслушивать жалобы на жизнь, вытирать слезы или молиться вместе с благополучателем. Вы просто администратор, со своей скромной функцией. Эта функция спасает жизни, но именно функция, а не вы как личность.*

Мало что вредит людям помогающей профессии больше, чем вера в собственную исключительность, святость и героизм. Потому что помимо сложных отношений с окружающими (которые не подписывались под обязательством терпеть выходки супергероя), вы будете обречены на постоянное удивление, что за свое высокое служение вы хотите получать зарплату, а также постоянно растущие ожидания со стороны тех, кому нужна помощь. Проще говоря, давая нарушать свои границы, вы позволяете людям садиться себе на шею, откуда их будет крайне сложно потом снять.

## **КАК УСТАНОВИТЬ ГРАНИЦЫ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?**

Это достаточно просто, довольно соблюдать ряд простых правил.

- 1.** Вы не интересуетесь личностью благополучателя за пределами своей профессиональной области без необходимости и не допускаете его в свою частную жизнь. Да, возможно, чтобы написать о человеке хороший текст, вам необходимо лучше его узнать – но это односторонний процесс. Вы задаете вопросы и получаете ответы, а не делитесь своими переживаниями, особенно на постоянные темы.
- 2.** Вы постоянно возвращаете благополучателя к той задаче, которую хотите решить, если он от нее уходит. Если пришедшая к вам женщина начинает рассказывать, какой сволочью был ее бывший муж, стоит выразить сочувствие и задать вопрос по делу.
- 3.** Вы не общаетесь с благополучателями в нерабочее время без очень большой необходимости и не даете им свои личные контак-

## Взаимодействие с благополучателями

ты. А также не даете личные контакты коллег, если они не дали на это разрешения.

4. У вас есть куда направить благополучателя в состоянии стресса или горя, если ему требуется психологическая помощь. Но вы не навязываете это, а дважды предлагаете, после чего возвращаетесь к той проблеме, которую призваны решать по долгу своей работы.
5. Вы всегда говорите с благополучателем спокойно и вежливо. Если вы чувствуете, что не можете это делать – найдите предлог передать дело другому специалисту, прервать общение на время. Неважно, в чем причина эмоций, – вы разжалобились от слишком грустной истории или разозлились на слишком непонятливого благополучателя – в любом случае нельзя терять лицо.
6. Вы уважаете благополучателя. Вы помните, что это другой человек со своим отношением к жизни, принципами и историей и он вправе следовать им. Вы не пытаетесь навязать ему правильное решение, не давите, не угрожаете ужасным исходом, если он откажется от вашей помощи – вы общаетесь спокойно и вежливо. За свои решения и их последствия благополучатель отвечает сам.

## КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ МОШЕННИЧЕСТВА?

Есть правило, соблюдение которого с вероятностью примерно 90 % защитит вас от обмана со стороны благополучателя – физического лица. И оно очень простое: вы не даете благополучателю денег в руки никогда и ни при каких условиях.

Полученные от жертвователей средства вы переводите в клинику за лечение, в аптеку за лекарства, в магазин за любые нужные покупки – но не на личный счет благополучателя. Просто потому, что деньги, переведенные на его личный счет, какими бы документами вы ни обложились и какие бы договоры ни подписали, уходят из-под вашего контроля. Ситуации, когда родители больных детей покупали себе шубы, автомобили и украшения вместо оплаты лекарств и операций, случались в жизни почти каждой организации. И никакая апелляция к закону тут не помогает – в случае кон-

фликта вы окажетесь в морально невыгодной ситуации: вы будете ругаться, ссориться, а то и судиться с сильно страдающим человеком, и симпатии публики будут почти наверняка на его стороне. Да и деньги уже ушли, и вы их не вернете.

Если это правило озвучено заранее и известно благополучателю, то мошенники просто не будут обращаться к вам, потому что им нужны именно деньги и в личное пользование, а не решение проблемы. Мошенникам без надобности перевод денег в больницу – оттуда они их никак не достанут.

## **ЗАЧЕМ НУЖНА ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?**

Процедура работы с благополучателем – важный элемент защиты вашей репутации, психологического состояния и финансов. То есть в работе с тем, кто пришел к вам за помощью, вы не действуете каждый раз по-новому, а просто следуете правилам.

Что должно быть зафиксировано в правилах?

***Кто ваш благополучатель или кто может быть его представителем?*** Ситуация, когда к вам обращается волонтер больного ребенка, ведет переговоры, а потом оказывается, что «родители против обращения в фонды», не такая уж редкая и причиняет много хлопот: и время тратится, и силы, и настроение сильно портит.

***Какую именно помощь вы оказываете?*** Собственно, первое, что вы выясняете у благополучателя, – а что именно вам нужно. И если то, что ему нужно, не входит в ваши регламенты и протоколы, вы дальше с этим человеком не работаете – отправляете его к коллегам или просто отказываете.

***Как вы оказываете помощь?*** Вещами, деньгами, добрыми советами или волонтерскими усилиями, сразу или чуть погодя, постоянно, временно или однократно и т. д. И эту информацию надо сразу и во всей полноте донести до благополучателя.

***Какие именно требуются усилия от благополучателя?*** Какие документы он должен предоставить, в каком виде, в какие сроки, что должно быть в оригинале, а что возможно копиями, какой отчет он должен предо-

## Взаимодействие с благополучателями

ставить по окончании помощи, какую информацию, фотографии и т. д. Все это должно быть известно заранее.

**Как, в какие сроки и в какой форме ведется ваш с благополучателем контакт?** Это очень важно для психологического комфорта ваших сотрудников – что им не звонят по ночам, не пишут на личный номер и не сидят часами у дверей кабинета. С другой стороны, там же фиксируются сроки ответа на запрос, которые сотрудники обязаны соблюдать, если не возникает каких-то форс-мажорных обстоятельств.

### КАКИЕ ЭТИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ НЕОБХОДИМО СОБЛЮДАТЬ ПРИ ОБЩЕНИИ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?

В отличие от психологической техники безопасности, нарушение этических требований может не иметь прямых опасных последствий. Но соблюдать их тем не менее надо, дабы не навредить благополучателям либо рабочему процессу.

1. Соблюдать конфиденциальность. Все, что вы узнали от благополучателя, – конфиденциально без специального разрешения. Вообще все, кроме самого факта его обращения к вам. Единственное возможное исключение – передача информации коллегам в случае выявления обмана со стороны благополучателя. Вы не можете передавать ни его контакты, ни дополнительную информацию о нем третьим лицам (кроме правоохранительных органов по официальному запросу) даже для его блага.

Это распространенная схема мошенничества, когда в фонд звонит мужчина с хорошо поставленной речью, представляется человеком, готовым пожертвовать крупную сумму, но только на личный счет благополучателя и просит контакты, как правило – родителей больных детей. После того, как он эти контакты получает, он связывается уже с родителями и предлагает крупную помощь, однако просит срочно оплатить относительно небольшую сумму, обычно – несколько десятков тысяч рублей «банковской комиссии». Роди-

тели, потерявшие голову от близости помощи, отдают последнее, после чего благодетель исчезает.

Поэтому соблюдение правила конфиденциальности – не только этическое требование, но и требование безопасности.

2. Не допускать конфликт интересов. Крайне не рекомендуется оказывать профессиональную помощь со стороны НКО друзьям, родственникам или другим людям, состоящим с работниками НКО в тех или иных отношениях, особенно – в отношениях имущественных. Иногда случается, что иначе помощь оказать невозможно, но если вы можете этого избежать, избегайте.

Тем более, что, если такого рода информация попадет в публичное пространство, вы рискуете влететь в очень нехороший скандал на тему «фонд помогает детям своего директора».

3. Работая с полученными от благополучателя сведениями, избегайте чрезмерного использования информации о его страданиях, не показывайте его в неприглядном виде. Вы помогаете человеку, а не пугаете жертвователей. Не стоит публиковать фотографии благополучателя в неприятном, беспомощном виде, если это возможно. Помните, что ему, вероятно, еще потом жить среди людей, заводить семью, работать и т. д.
4. Уважайте убеждения и принципы благополучателя, даже если они противоречат соображениям эффективности. Если он не хочет озвучивать какие-то факты, публиковать изображения (например, фотографии детей), с кем-то сотрудничать или к кому-то обращаться, придется без этого обойтись, даже если это кажется вам глупым.
5. Вся информация о вашей работе должна быть полностью прозрачной для благополучателя, исключая конфиденциальные сведения (например, данные о жертвователях). Особенно важна прозрачность в финансовых вопросах. Благополучатель – ваш партнер, вы делаете совместную работу, и скрывать от него, что именно делается, как и на какие средства, этически совершенно недопустимо.

### КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ?

Эмоциональным выгоранием (либо синдромом эмоционального выгорания) называется состояние, когда работа перестает приносить удовлетворение в силу эмоционального истощения работника, когда он больше не может включаться в работу с прежним энтузиазмом, а необходимость это делать вызывает раздражение, апатию, злость. Синдром может приводить к когнитивным искажениям, когда человеку начинают мерещиться заговоры среди коллег, он становится подозрительным, начинает жестко отстаивать свою позицию по незначимым вопросам, провоцирует конфликты либо просто тоскует.

.....  
*Синдром эмоционального выгорания у сотрудников НКО часто развивается из-за нарушения границ отношений с благополучателями, чрезмерной включенности в их проблемы, потери контроля за своими эмоциями, а также отсутствия отдыха, должного морального и материального вознаграждения за труд.*

Не секрет, что большинство российских НКО испытывают стабильную нехватку денег, что сотрудники вынуждены совмещать самые разнообразные функции, что в секторе немало людей, сложных в общении, с трудной судьбой.

Однажды Катя Бермант, директор фонда «Детские сердца», выступала с мотивирующей речью в начале конференции «Белые ночи фандрайзинга». И она начала с вопросов. Коллеги, кто из вас работает ненормированно? Коллеги, кто из вас редко видит своих детей? Коллеги, кто не был в отпуске больше года? Разумеется, руки так или иначе поднимали почти все – такова жизнь НКО в России.

Катя продолжила на мажорной ноте: знайте, коллеги, что это все не зря, мы делаем действительно очень важное дело, мы меняем мир своими слабыми, усталыми руками!

Однако, спустившись со сцены, Катя подошла к нам и сказала: «Надо было спросить: коллеги, кто из вас пьет горькую? Коллеги, кто из вас не может заснуть без снотворного? Коллеги, кто сидит на антидепрессантах? Коллеги, у кого вообще нет личной жизни? Рук было бы не меньше, а проблемы сектора были бы видны ярче».

Именно так выглядит эмоциональное выгорание: когда человек постоянно работает из последних сил. И можно таких выгоревших понять: все-таки не пылесосами торгуем, а действительно спасаем жизни и меняем мир к лучшему.

Важно понимать, что эмоциональный инвалид – плохой работник. И что мы теряем опытных профессионалов, которые просто больше не могут заниматься тем же, что и раньше, и уходят из сектора – в бизнес ради денег, в семью ради покоя, просто в никуда, портят себе здоровье, совершают глупости и ссорятся между собой от усталости.

И дабы эта проблема не постигла вас или хотя бы была отложена (по моим наблюдениям, выгорают рано или поздно все, вопрос только, в какой срок и насколько сильно), следует просто соблюдать несколько правил.

1. Место, где вы получаете эмоциональный заряд и где вы его расходуете, – это разные места. Даже если вы любите свою работу, даже если она вас поддерживает и вдохновляет – у вас должна быть еще какая-то жизнь. И желательно, чтобы эта жизнь не была похожа на работу. Если на работе вы постоянно общаетесь с чужими людьми – значит, надо отдыхать в одиночестве или с близкими. И отдыхать нужно.
2. Когда вы отдыхаете – вы отдыхаете. Вы не отвечаете на рабочие звонки и не смотрите почту, а в идеале – вы вообще для них недоступны.
3. Вы не применяете для расслабления систематически алкоголь или иные химические вещества. Этот путь, безусловно, ведет в тупик.
4. Вы отдыхаете не только регулярно, но и долго. Психика инерционна, и ей необходимы не только краткие периоды расслабления, но

## Взаимодействие с благополучателями

и долгие периоды перезагрузки и отключения. В противном случае ваш отдых неэффективен.

5. Вы следуете изложенным выше правилам соблюдения эмоциональных границ. Разумеется, всегда могут и будут находиться исключения, но бесконечно расширять круг «близких» вы не имеете права – просто из ответственности перед теми близкими, которые у вас уже есть.
6. Регулярная физическая нагрузка, режим сна и питания, периодический медицинский чек-ап и лечение хронических заболеваний – это очень важно. Не только душа, но и тело требует заботы – и мстит, если этой заботы недостаточно.

### КАК ОТКАЗЫВАТЬ В ПОМОЩИ?

Это важная часть взаимодействия с благополучателем, позволяющая сделать работу НКО профессиональной, а помощь – более эффективной. С того момента, как вы четко осознали, кто ваш благополучатель, какие именно проблемы вы решаете и каким именно способом, у вас возникнет проблема: какой-то части обратившихся к вам благополучателей придется отказывать в помощи, потому что они вам не подходят.

Если вы помогаете детям до 16 лет, вы вынуждены будете отказать человеку на полгода старше. Если вы помогаете людям с инвалидностью, придется отказать тому, у кого нет соответствующей справки. Если вы не помогаете оплачивать лечение за рубежом, вы будете вынуждены сказать «нет» даже на просьбу оплатить жизнеспасающую операцию в Киеве или Берлине.

Отказ в помощи болезнен как для просителя, так и для того, кто отказывает. И потому рекомендуется соблюдать ряд правил, которые смягчают процедуру отказа.

1. Отказ должен начинаться со слова «простите». Обращаясь к вам за помощью, человек доверился и открылся, продемонстрировал слабость, что в некоторых случаях требует очень больших усилий. И эти усилия сами по себе заслуживают того, чтобы их заметили и

оценили. Просьба о прощении – именно знак уважения и внимания.

2. Отказ должен быть объяснимым и мотивированным. В идеале мотив должен быть вполне объективным, идеально подходит запрет со стороны закона. Это снимает ответственность с работника, который сообщает благополучателю об отказе и превращает отказ из чьего-то решения и чьей-то вины просто в обстоятельство жизни, которое принять куда легче.
3. Если есть такая возможность, то кроме собственно отказа от вас должно исходить предложение помощи – возможно, в иной форме, чем предполагает благополучатель, возможно, в другой НКО, но подобное предложение сильно облегчает отказ. В идеале у работника, сообщающего благополучателю об отказе, должен быть готовый список НКО, куда еще можно обратиться за помощью.
4. Важно понимать для самого себя: отказ не создает состава преступления. НКО не обязана никому помогать, любая ее работа сугубо добровольна, и ее правила и формы определяются только самой НКО и более никем. Вы вправе отказать в помощи вообще без объяснения причин, если готовы нести возможные репутационные последствия. Вы не можете нести ответственность перед благополучателем за то, о чем вы не договаривались.

## **КАК РАБОТАТЬ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ, КОГДА ЭТО ОБЩЕСТВО В ЦЕЛОМ ИЛИ БОЛЬШАЯ ГРУППА ЛЮДЕЙ?**

Подобная ситуация возникает, когда вы занимаетесь экологическими, просветительскими, правозащитными или научными проектами, если вы стремитесь к переменам в государственном регулировании каких-то областей права. В этом случае у вас появляется ряд специфических проблем, о которых полезно подумать заранее.

1. Общество не обладает субъектностью. Попросту говоря, оно не придет к вам организованно за помощью и не будет соответствовать вашим ожиданиям в смысле партнерства. Оно может не осоз-

## Взаимодействие с благополучателями

навать наличия проблемы вообще (как, например, значительная часть россиян не видит проблемы домашнего насилия) либо считать ее не особенно острой или не слишком масштабной. В этом случае значительные усилия вам придется направить на объяснения вашему же благополучателю, что проблема реальна, а предлагаемые вами методы ее решения – рабочие. Вам придется проводить просветительские кампании, а не только вкладывать ресурсы непосредственно в решение проблемы.

2. В обществе существуют механизмы решения проблем в виде компетентных органов государства, прогосударственно ориентированных НКО, действующих и будущих нормативных актов и т. д. И если ваше видение проблемы не совпадет, их отношение к вам станет еще одной проблемой. Типичный пример – сложные отношения природоохранных НКО с профильными ведомствами по всей стране, с бизнесом, имеющим экологическое значение. Ваш благополучатель в этом случае может оказаться практически вашим противником.
3. Крайне важно в этой ситуации четко видеть все действующие стороны и открыто говорить о своем отношении к ним. Вы оказываетесь в гуще общественной борьбы и очень легко можете подпасть под обвинения в ангажированности в пользу той или иной общественной силы, в участии в заговоре или работе на враждебные сущности, что может повлечь даже и силовые меры со стороны государственного аппарата, а также ущерб репутации. Помните, что в правиле «кто девушку ужинает, тот ее и танцует» в России верят абсолютно все. Поэтому вам придется очень тщательно выбирать источники финансирования и следить за своими публичными выступлениями.

## Как работать с благополучателем – юридическим лицом?

Если ваш благополучатель – юридическое лицо, то в каком-то смысле работать с ним даже проще. Все-таки это означает, что либо руководитель другой НКО (а помогать коммерческому юридическому лицу нельзя, возможна только обратная ситуация), либо кто-то в его окружении уже знает, как работают юридические лица, понимает, зачем нужны документы, почему не стоит использовать наличные деньги, как составляются нужные бумаги и т. д.

Для такого рода благополучателя не представляет проблемы сам факт заключения договоров и вообще формальной фиксации отношений: это простое требование закона, и оно всем известно заранее.

С другой стороны, это заставляет относиться к бумагам ответственнее: какой-то непредусмотренный пункт запросто может обернуться для вас вполне серьезными неотменимыми обязательствами, и есть тот, кто будет за этим внимательно следить.

Юридическое лицо сложнее физического: у него есть руководство и есть учредители, есть история отношений с государственными органами и т. д.

.....

*Крайне полезно, прежде чем вступать в отношения, проверить своего возможного партнера по разному рода базам, дабы избежать контактов с мошенниками. Кроме того, благотворительное сообщество в России довольно не велико: почти всегда можно найти тех, кто уже ранее работал с этим благополучателем, и узнать, что из этого вышло.*

В отличие от благополучателя – физического лица в случае работы с лицом юридическим перевод средств напрямую на счет благополучателя возможен. Однако стоит предусмотреть в договоре не просто сам факт необходимости отчета за переведенные средства, но и срок и форму этого отчета. Если в договоре нет ни того, ни другого, вы оказываетесь в юриди-

## **Взаимодействие с благополучателями**

ческом тупике: непонятно, что же должен сделать благополучатель, чтобы его отчет был принят, а с другой стороны – непонятно, что именно вы можете от него потребовать.

Для работы с юридическим лицом следует предусмотреть протокол на случай конфликта интересов. Если юридическое лицо, которому вы переводите средства, хоть как-то связано с вашей семьей или близкими друзьями, это может быть истолковано – и СМИ, и публикой, а в некоторых случаях и компетентными органами – как нарушение этики либо законодательства. Подобных контактов стоит всеми силами избегать.

Грубо говоря, неразумно закупать памперсы для дома престарелых, если ваш родственник – директор этого дома престарелых. Даже если в этом не найдется материала для преследования по закону и документы будут в порядке, ваша репутация может быть сильно испорчена.